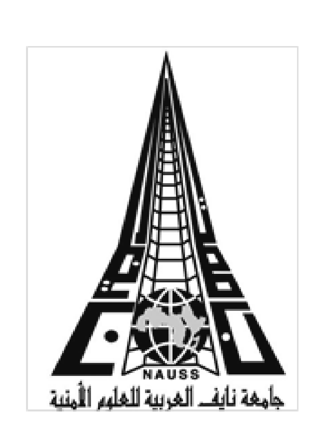
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية



مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

(من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران)

إعداد

سعيد محمد عايض الأسمري

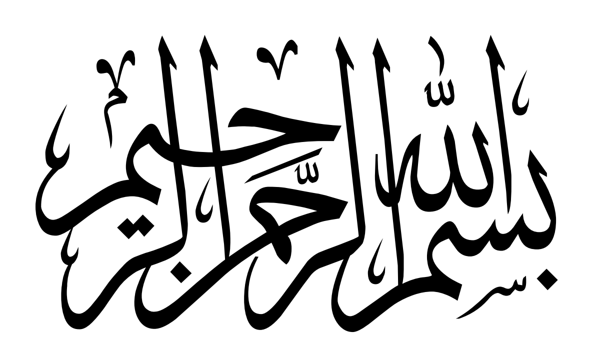
إشراف

أ . د / عامر بن خضير الكبيسي

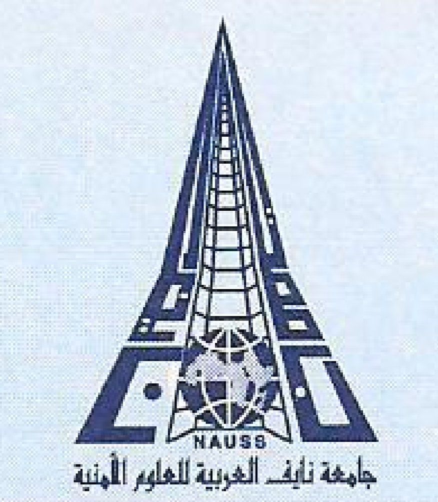
رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

١٤٣٣ -١٤٣٤هـ

٢٠١٢ -٢٠١٣م


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University for Security Sciences

كليـة الدراسات العليا نموذج (٣٢)

قسم: العلوم الادارية

إجازة رسالة علمية في صيغتها النهائية

الاسم : سعيد محمد عايض آل شريده الاسمري الرقم الأكاديمي: ٤٣١٠٣١٢

الدرجة العلمية : ماجستير في العلوم الادارية التخصص: العلوم الادارية

عنوان الرسالة: مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .

تاريخ المناقشة : ١٤٣٤/٠٥/٢٨ هـ الموافق ٢٠١٣/٠٤/٠٩

بناءً على توصية لجنة مناقشة الرسالة ،وحيث أجريت التعديلات المطلوبة ،فإن اللجنة توصي بإجازة الرسالة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير .

والله الموفق ،،،،

أعضاء لجنة المناقشة :

١- أ.د / عامر خضير الكبيسى مشرفاً ومقرراً

٢- أ . د / هاني بن يوسف خاشقجي عضواً

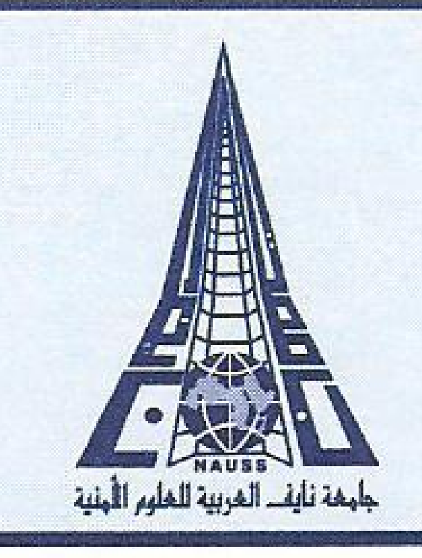
٣- أ.د / تحسين أحمد الطراونة عضواً

رئيس القسم

الإســـم : أ.د. محمد سيد حمزاوي

التوقيــع :

التاريــخ : ١٤٣٤/٦/٥هـ



قسم : العلوم الإدارية

مستخلص الدراسة

العنـــــوان :((مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران)).

إعداد الطالب : سعيد محمد عايض الاسمري.

المشرف العلمي :أ.د. عامر بن خضير الكبيسي .

مشكلة الدراسة : تتلخص مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟.

مجتمع الدراسة: موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران،وقد أجريت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل.

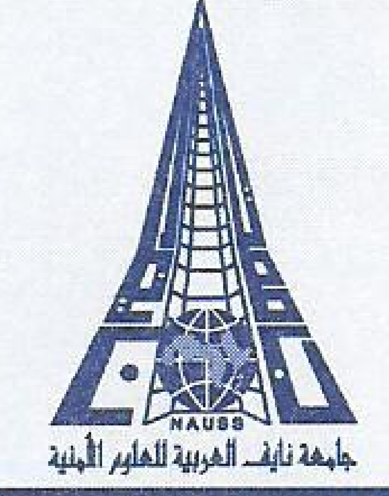
منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ،كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

أهم النتائج:

١- إن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقون بدرجة مرتفعة على إدراكهم للعدالة التنظيمية بمتوسط عام (٣.٦٤).
٢- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران مرتفع بمتوسط عام (٤.٠٥).
٣- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

أهم التوصيات :

١. وضع خطة لرفع مدركات العدالة التي كشفت الدراسة عن وجودها بدرجة متوسطة.
٢. تبنى نظام يسهم في تعزيز مدركات العدالة التنظيمية التي أوردتها الدراسة ومتابعة توظيفها لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين .



Department: Administrative Sciences

STUDY ABSTRACT

Study Title : Organizational justice Perceptions and its relationship with organizational commitment from the Staff point of view of civil government agencies in Najran Airport, Kingdom of Saudi Arabia.

Student : Saeed Mohammad AL-Asmari

Advisor : Prof. Dr. Amir Khadhar AL Kubaisi.

Research Problem : Problem of the study is summarized in the following question: What is the relationship of Organizational justice Perceptions with the organizational commitment from the Staff point of view of civil government agencies in Najran Airport?

Study Population: All employees in the civil government agencies in Najran Airport, Kingdom of Saudi Arabia. The study was carried out on all subjects in the study through use of the total score of subjects.

Research Methodology and Tools :The researcher has used the descriptive methodology as represented in reality .The researcher also used a questionnaire to collect the needed data.

Main Results:

1. Staff of civil government agencies in Najran Airport, highly agree on perceptions of organizational justice, with an average of (3.64).
2. Level of organizational commitment is higher of the Staff of civil government agencies in Najran Airport, with an average of (4.05).
3. Positive correlation Statistical evidence exists between perception Staff of civil government agencies in Najran Airport with organizational justice and organizational commitment .

Main Recommendations :

1- Put a plan to raise the Perceptions of justice that the present research has indicated, its average is medium.

2- Adoption of a system to contribute to the promotion of the perceptions of Organizational justice reported by the study and to follow-up its employment to raise the level of organizational commitment for workers.

إهداء

إلى والدي ووالدتي اللذان علماني معنى العطاء وغرسا في نفسي الأمل والرجاء ، أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية .

إلى زوجتي و بناتي الذين عانوا الكثير من انشغالي فترة الدراسة .

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء لما قدموه لي من دعم و تشجيع لإتمام دراستي .

إلى كل من وجهني وأرشدني وساندني أثناء إعداد هذه الدراسة .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع .

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ، فالشكر له ابتدءاً وانتهاءً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ، والشكر له على جزيل عطائه وعظيم فضله . أما بعد :

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي في سبيل إتمام هذه الرسالة .

وخالص الشكر والتقدير لصاحب السمو الملكي الأمير / محمد بن نايف بن عبد العزيز آل سعود وزير الداخلية ورئيس المجلس الأعلى لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية يحفظه الله لما له من الفضل الكبير (بعد الله عز وجل) في رفع مستوى تعليم وثقافة رجال الأمن .

ومزيد من الشكر والتقدير لسعادة رئيس جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية د/ جمعان بن رشيد بن رقوش ولكافة الأساتذة بالجامعة وبالأخص سعادة أ.د. / عامر الكبيسي عميد كلية الدراسات العليا بالجامعة و المشرف العلمي على هذه الرسالة على ما قدمه لي من توصية وإرشاد أثناء إعداد هذه الرسالة ، كما أتوجه بالشكر للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة .

والشكر موصول لعضوي لجنة المناقشة سعادة الإستاذ الدكتور / هاني يوسف خاشقجي وسعادة الإستاذ الدكتور / تحسين أحمد الطراونة،لقبولهم مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بإبداء ملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بالشكر لرؤساء الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران الذين سمحوا لي بتطبيق الدراسة في تلك الجهات ، فلهم جزيل الشكر وللعاملين معهم لمساعدتهم لي بالإجابة على أداة الدراسة (الاستبانة) .

كما أشكر كل من تفضل عليّ بجهد أو مشورة من الزملاء والأصدقاء ، وأخص منهم الزميل (حسن أحمد الأسمري) .

أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

- مقدمـــة الدراسة .
- مشكلـــة الدراسة .
- تساؤلات الدراسة .
- أهـداف الدراسة .
- أهميـــة الدراسة .
- حـــدود الدراسة .
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

مقدمة الدراسة:

في ظل التطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة ، تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها سواءاً كانت منظمات عامة أو خاصة إلى تحقيق الكفاءة والفا علية الإدارية في إنجاز أهدافها ، لكي تتمكن من الازدهار وتحقيق النجاح . ولكن هذا يتطلب الاستثمار الناجح للموارد المتاحة لهذه المنظمات . ويعد العنصر البشري أهم هذه الموارد كونه المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المنظمة ، ولأنه يمثل رأس المال الفكري ، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته والحفاظ عليه ، وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته في تحقيق أهداف المنظمة. فالعنصر البشري يعد من أهم أسباب التقدم الصناعي الكبير في دولة اليابان ، والتي حققت تفوق كبير في المجال الصناعي ، فاليابان لم تحقق ذلك التقدم بوفرة مواردها الطبيعية ، فهي من أفقر دول العالم في هذا المجال ، وإنما حققت ذلك بفضل مواردها البشرية التي تميزت بالجد والإخلاص في العمل ، والانضباط ، الحماس ، والأداء المتقن ، والانتماء للمنظمة ، مما جعل الصناعة اليابانية عالية الجودة تنافس الصناعات الأخرى ، وتفوقت عليها (الجعيد ، ٢٠٠٤م ،ص٢) . وبالتالي فإن كفاءة المنظمة في استغلال العنصر البشري يتوقف على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم إلى جانب تحقيق أهداف المنظمة .

وتعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams , ١٩٦٣) والتي أوضحت أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم ، فإذا تساوى المعدلان شعر بالعدالة ، مما يدفعه إلى زيادة وإتقان أدائه ويشكل ذلك حافز إيجابي له ، بينما يحدث العكس إذا لم يتساوى

المعدلان ، حيث يشعر بعدم المساواة ويصاب بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه إلى اللامبالاة ، وعدم الرغبة في العمل ، وذلك في ظل شعوره بغياب العدالة التنظيمية .

وقد عرف (الكبيسي ، ٢٠١١م) العدالة التنظيمية بأنها " حصيلة إدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة في التعامل معهم دون فوارق أو اعتبارات لا موضوعية " ص ٤٨. ويشمل مفهوم العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد هي : عدالة التوزيع ، وتعني مدى إحساس الموظف بعدالة المخرجات التي يحصل عليها مقابل جهوده في عمله مقارنة بالآخرين . وعدالة الإجراءات ، وتعني مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية . وعدالة التعاملات ، وتعني مدى إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها حين تطبق عليه الإجراءات ، والقوانين التنظيمية.

ويؤكد (Greenberg, ١٩٩٠) أن "مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين ، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة تعامل المدير معه" (الشلهوب ، ٢٠١١م ،ص ٢) .

أن العدالة التنظيمية ذات علاقة مباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها. و لها دور كبير في تشجيع العاملين على حسن الأداء وتحفيزهم ودفعهم نحو العمل ، وزيادة الرضا الوظيفي نظراً لشعورهم بالعدل والمساواة في تعامل الإدارة معهم ، كما أنها تسهم في تفعيل العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل .

ويعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الكتاب في مجال السلوك التنظيمي ، في حقول كل من الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ، نظراً لعلاقته الوثيقة بنجاح المنظمة ، وفعاليتها في تحقيق أهدافها ، حيث ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه : اتجاهات الفرد نحو منظمته وإيمانه بأهدافها ، والانتماء القوي لها ، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت المغريات الخارجية (العواد ؛و الهران ، ٢٠٠٦م ، ص ٤) .

وقد أكدت دراسة (الفضلي ، ١٩٩٧م،ص٧٩) أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب ، والتأخر عن العمل ، وتسرب العمالة من المنظمات ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي . كما أن زيادة الالتزام التنظيمي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات والبحوث في مجال العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كمتغيرين مستقلين عن بعضهما، إلا أن موضوع العلاقة بينهما لم يلق اهتماماً كافياً وخاصة على مستوى المطارات.

وبناءاً على ما تقدم ، ولأهمية كل من موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وانعكاساتها على بيئة العمل وأداء العاملين ، ولحداثة الموضوع وأهميته وتطلع الباحث لأن يتم تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمات السعودية والعربية وبما ينعكس إيجابا على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بتلك المنظمات ، اتجه الباحث إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .

مشكلة الدراسة:

إن تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة أصبح مطلب للمنظمات من جهة وللعاملين فيها من جهة أخرى، فالمنظمات تسعى إلى تطبيقها بهدف توفير المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل أو استجابة للضغوط التي تمارس عليها سواءً من العاملين فيها أو من الجهات الخارجية كالنقابات العمالية والأجهزة الرقابية،كما إن تطبيق العدالة التنظيمية يعتبر مصدر تحفيز ودافع للعاملين للإخلاص والانضباط في العمل .ومن الجهة الأخرى فتطبيق العدالة التنظيمية مطلب للعاملين في المنظمات لأنهم يفضلون العمل والبقاء في المنظمات التي يشعرون فيها بعدالة التعامل ،ويحصلون فيها على كامل حقوقهم ، وفق نفس الإجراءات المطبقة على العاملين المماثلين لهم في الجهد والمستوى الوظيفي.

إن غياب العدالة التنظيمية أصبح هاجس يؤرق العاملين في العديد من المنظمات ، فالتحيز والمحسوبية والتعامل وفق معايير غير موضوعية أصبح منهج التعامل في العديد من المنظمات وخاصة المنظمات العربية .مما دفع الباحث لتناول موضوع العدالة التنظيمية وإيضاح مفهومها والآثار المترتبة على إدراك العاملين لها وبحث علاقة ذلك بأحد أهم المتغيرات التنظيمية وهو الالتزام التنظيمي.وذلك بهدف التغيير والتطوير في الجهات محل الدراسة لمواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولتوظيف ذلك بما ينعكس إيجابا على فاعلية تلك الجهات وبما يساعد في تشخيص بعض السلبيات التي قد يكون لغياب تطبيق العدالة التنظيمية دور كبير في تكوينها.

كما أن اختيار الباحث لموضوع الالتزام التنظيمي كمتغير تابع في هذه الدراسة جاء من ناحية ،بهدف إبراز أهمية الالتزام التنظيمي وبيان الآثار المترتبة على انخفاض أو ارتفاع مستواه لدى العاملين ، و من ناحية أخرى لبيان علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي بهدف الوصول إلى نتائج قد تعزز من أهمية تطبيق العدالة التنظيمية لعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وتأسيساً على ما سبق اختار الباحث العدالة التنظيمية كمتغير أساس لتأثيره في بيئة المنظمة الداخلية، ولعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما يسعى الباحث إلى تناوله من خلال دراسته الاستطلاعية.

وعلى ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس التالي :

ـ ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟

ويتفرع من السؤال أعلاه عدة أسئلة فرعية تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها وهي:

١. **ما مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ؟**
٢. **ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟**
٣. **ما هي العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟**
٤. **ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟**
٥. **هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية(الشخصية)والتنظيمية(الوظيفية) ؟**

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

١. التعرف على مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران العدالة التنظيمية.
٢. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .

٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .

٤ .التعرف على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران.

٥ .معرفة إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية (الوظيفية).

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ويمكن إبراز هذه الأهمية كما يلي :

الأهمية العلمية :

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي :

١. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تتناول العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٢. تسعى هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها إلى الإثراء العلمي الذي تضيفه إلى المكتبة العربية حول مفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، والعلاقة بينهما ،خاصة في ظل ندرة الأدبيات العربية التي تتناول هذه العلاقة.

٣. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي الإداري بمفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وإثارة اهتمام القيادات الإدارية بالآثار المترتبة على تطبيق العدالة التنظيمية وارتفاع مستويات الالتزام لدى العاملين .

٤. تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولتها لبحث علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي والذي أصبح يمثل محور اهتمام القيادات العليا في أي منظمة باعتباره من أهم العوامل التي تزيد من فعالية الأداء .

الأهمية العملية (التطبيقية) :

١. يتوقع الباحث أن تساهم هذه الدراسة في لفت أنظار المسئولين في الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران إلى أهمية شعور العاملين بالعدالة التنظيمية وتزويدهم بالسبل الممكنة لتعزيز ذلك الشعور، بالإضافة إلى تزويدهم بنتائج و توصيات مبنية على دراسات ميدانية من شأنها أن تساعد في تعزيز مدركات العدالة التنظيمية ورفع مستويات الالتزام التنظيمي ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في تطوير العمل في الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران.

٢. يمكن أن تسهم الدراسة من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات في تطوير البرامج التدريبية في الجهات محل الدراسة بمطار نجران ، بحيث تتضمن مفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عليه م ا وسبل تعزيزهما.

٣. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تشخيص الاتجاهات السلبية في مجال تطبيقات العدالة التنظيمية وسلوكيات الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران وبيان سبل معالجتها.

حدود الدراسة :

أ – الحدود الموضوعية: تسعى الدراسة إلى إبراز العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران.

ب- الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على موظفي الجهات الحكومية المدنية العاملة في مطار نجران.

ج- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على الجهات الحكومية المدنية في مطار نجران بمنطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

د- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي (١٤٣٣-١٤٣٤هـ).

مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

فيما يلي توضيح لأهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة وهي على النحوالتالي :

١ -تعريف مدركات :

التعريف اللغوي: مدركات جمع إدراك وفعلها أدرك،والإدراك في اللغة هو:"اللحوق ،يقال مشيت حتى أدركته وعشت حتى أدركت زمانه،وأدركته ببصري أي رأيته"(ابن منظور،١٩٩٣م،ص٢٤٨).

التعريف الاصطلاحي : مدركات جمع إدراك وفعلها أدرك ، وقد عرف الإدراك بأنه : العملية التي يلاحظ من خلالها الأشخاص ويفهمون المعلومات الصادرة من البيئة(عبودي،٢٠٠٦م،ص٥٥).

التعريف الإجرائي :يقصد الباحث من مصطلح مدركات : إحساس وشعور العاملين تجاه موضوع ما في المنظمة التي يعملون فيها ، وخلاصة تحليلهم لذلك .

٢ -العدالة التنظيمية :

التعريف اللغوي : "ما قام في النفوس أنه مستقيم ،وهو ضد الجور،وقيل عَدَلتُ الشيءَ بالشيءِ أَعدِلهُ عُدلاً إذا ساويتهُ به"(ابن منظور،١٩٩٣م،ص١٤٦).

التعريف الاصطلاحي : عرفها (Greenberg, ١٩٩٠) " بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني " (زايد ، ٢٠٠٦م ،ص١٣) .

التعريف الإجرائي: أن يتم التعامل بعدالة مع كافة الأفراد داخل المنظمة وبالتساوي وفق معايير موضوعية ، والابتعاد عن التحيز والمجاملة ،وأن يعطى كل ذي حق حقه.

ويشمل مفهوم العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي :

عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، وعدالة التعامل .

٢-١ عدالة التوزيع :

التعريف الاصطلاحي : وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف (العجمي ، ١٩٩٨م،ص٧٦) .

التعريف الإجرائي: أن يشعر الفرد بأن ما يعطى له من أجور أو حوافز أو تعويضات يشابه ما يمنح لزملائه المماثلين له من حيث الجهد المبذول ونوع العمل .

٢-٢ عدالة الإجراءات :

التعريف الاصطلاحي : عرف (Moorman ١٩٩١, ١٩٩٨) العدالة الإجرائية بأنها : " درجة الشعور (الإحساس) المتولد لدى الأفراد إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية " (رفاعي ، ٢٠٠٩م،ص٩) .

التعريف الإجرائي: أن يدرك الفرد عدالة الإجراءات التي تتخذ بحقه في الحصول على المخرجات (حوافز أو إجازة أو انتداب) وأن تكون نفس الإجراءات التي تطبق بحق زملائه المماثلين له في نفس المنظمة .

٢-٣ عدالة التعاملات :

التعريف الاصطلاحي : هي إحساس الموظف بموضوعية المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والقوانين التنظيمية (الجعيد ، ٢٠٠٤م،ص١١) .

التعريف الإجرائي: تعني إحساس الفرد أن الإدارة تتعامل معه بعدالة وبنفس أسلوب التعامل مع بقية زملائه في نفس المستوى الوظيفي .

٣ -الالتزام التنظيمي :

التعريف اللغوي: الالتزام لغة يعني"العهد والقرب والنصرة والمحبة والالتزام"(أنيس وآخرون،١٩٨٩م،ص١٠٥٧)

التعريف الاصطلاحي : عرف (sheldon,١٩٧١) الالتزام التنظيمي بأنه : " اتجاه أو توجه يربط أو يبقي ذات الشخص بالمنظمة "(اليامي : ٢٠٠٨م ،ص ٣٣٢) .

كما عرفه (Buchanan, ١٩٧٤) بأنه : " تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية ، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة (الهران؛ والعواد ، ٢٠٠٦م،ص ١١) .

التعريف الإجرائي : أن يكون لدى الفرد إيماناً قوياً بأهداف المنظمة و رغبة جادة للعمل بإخلاص وأن يكون انتماءه لها مصدر فخر و اعتزاز له، وان لا يفكر في ترك العمل فيها مهما كانت المغريات الخارجية لأسباب عاطفية أو أخلاقية، وقد تكون جميعها مجتمعة لديه.

موظفو الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران :

وهم العاملون في الجهات الحكومية المدنية في مطار نجران .

الفصل الثانـي

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً :الإطار النظري.

ثانياً : الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري

١ ـ العدالة التنظيمية

مفهوم العدالة التنظيمية :

العدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل مجالات الحياة المختلفة وهو أساس التعامل كما أنه مطلب لكي يعيش الإنسان آمناً مطمئناً على نفسه وممتلكاته ،ولهذا أمر الله سبحانه وتعالى بالعدل ولو على النفس أو الوالدين والأقربين وحتى في التعامل مع العدو قال تعالى : (يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنأن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى) [المائدة : آية : ٨] .

وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم قدوة في العدل ، وقد حث على إقامته في شتى نواحي الحياة ، فكان مثالاً يُحتذى به في عدالة التعامل مع الزوجات والأولاد والأقرباء وحتى العدو ، ومن الأحاديث التي تحث على العدل قول الرسول صلى الله عليه وسلم : " سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله : إمام عادل ... الحديث " (رواه مسلم ، ج٣ ، ص ١٤٥٨) .

كما روى الإمام مسلم في صحيحة أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال : " إن المقسطين عند الله على منابر من نور ، عن يمين الرحمن عز وجل ، وكلتا يديه يمين ، الذين يعدلون في حكمهم وأهلهم وما ولوا " (رواه مسلم ، ج٣ ،ص ١٤٥٨) .

ولا يخرج مفهوم العدالة التنظيمية في جوهره من المعنى اللغوي والاصطلاحي للعدل والعدالة ولا عن مفهوم العدالة من المنظور الإسلامي فجميعها تدور حول التأكيد على تحقيق قيم المساواة وعدم الظلم والجور في المعاملات والعلاقات والأحكام .

وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها أدمز (Adams, ١٩٦٣) والتي تنص على فرض أساس مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يحصلون عليها ثم مقارنة ذلك مع زملائهم الآخرين فإذا أدرك العاملين عدم العدالة وفق نتائج المقارنة السابقة

فقد يؤدي ذلك إلى خلق حالة توتر لدى الفرد قد ينتج عنها بعض السلوكيات المخالفة كالغياب والإهمال ... الخ .

و يرى (Saal and Moore , ١٩٩٣) "أن العدالة التنظيمية تتحد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية" (زايد ، ١٩٩٥م،ص ٢٧٤) .

كما يرى (Tatum and Ebelins ٢٠٠٦) "أن العدالة التنظيمية تشير إلى المعاملة العادلة والمنصفة للعاملين أو الموظفين في بيئة العمل نفسها" (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ٤١).

وقد عرف (الكبيسي ، ٢٠١١م) العدالة التنظيمية بأنها : " حصيلة إدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة في التعامل معهم دون فوارق أو اعتبارات لا موضوعية " ص ٤٨ .

وللعدالة التنظيمية جوانب أساسية مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية (السبعي ، ٢٠١٢م،ص ١٥) :

- تشير العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية للمرؤوسين .
- تشمل العدالة التنظيمية بيئات العمل المختلفة صناعية أو تجارية أو تربوية .
- تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية،وتتحدد في ضوء عملية الإدراك .
- تشمل العدالة التنظيمية كافة جوانب الحياة التنظيمية .
- تَبرز العدالة التنظيمية في إدراك المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز .
- تشمل العدالة التنظيمية كل من المستويين : الوظيفي والإنساني .

كما يشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني ،ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية لأن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر (زايد ، ٢٠٠٦م،ص١٣)،وعلى الرغم من ذلك حرصت

مجموعة من الباحثين على وضع إطار محدد لمكونات العدالة التنظيمية وفي مقدمة أولئك الباحثين جاء (Leventhal, ١٩٨٠) ليضع ست قواعد أساسية تمثل في مجملها الإطار الهيكلي للعدالة التنظيمية ، وقد تمثلت خلاصة تلك القواعد بالآتي (الفضلي والعنزي ، ٢٠٠٧م،ص ٤٨):

١. مدى وجود فرص حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها .
٢. توزيع المصادر على أسس ومعايير أخلاقية .
٣. الاهتمام بمشاركة المعنيين بعملية اتخاذ القرار ووجهات نظرهم .
٤. الحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرار .
٥. اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وسليمة .
٦. عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع الأفراد ، وتحت مختلف الظروف والأوقات.

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أن العدالة التنظيمية تُمثل حصيلة شعور العاملين بالإنصاف والمساواة فيما يحصلون عليه من مخرجات ، وإدراكهم لموضوعية الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات بالإضافة إلى إحساسهم بعدالة التعامل أسوة بزملائهم المماثلين لهم في المهنة والمستوى الوظيفي والمؤهلات .

و تبرز أهمية العدالة التنظيمية في أن العدل مطلب أساسي في كل شؤون الحياة ، فلا تستقيم الحياة بدونه فبالعدل يأمن الإنسان على نفسه وعلى حقوقه من الجور والظلم والتعدي ، والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات ، بل إن تطبيقها في المنظمات يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية .

وقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي نظراً لأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية والتي تؤثر على فاعلية المنظمة وكفاءتها.

وقد حدد الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤م،ص ١٥ـ ١٦) أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية :

١. العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة ، وذلك من خلال عدالة التوزيع .

٢. تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية .

٣. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار ، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

٤. العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، وهو ما تبرزه عدالة التعاملات .

٥. تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم ، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة ، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة .

٦. تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد ، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة .

وقد تظهر أهمية العدالة التنظيمية جلية عند النظر إلى الآثار المترتبة على افتقار الإدارة لها ، ومن هذه الآثار السيئة (باجودة ، ٢٠٠٩م،ص٢٤ ـ ٢٥) :

١. ذكر (Greenberg, ٢٠٠٤) " أن الأدلة العلمية أثبتت أن الناس الذين يعتقدون أنهم يعاملون معاملة تفتقر إلى العدالة والإنصاف في عملهم يشعرون بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات وعدم الراحة النفسية " .

٢. قد يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية ، تنعكس سلباً على العمل نفسه .

٣. ذكر كل من (Tatum & Eberlin, ٢٠٠٦) " أن الفشل في التعامل بشكل فعّال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات ، يمكن أن يؤدي غالباً إلى الصراع والخلل الوظيفي التنظيمي" .
٤. أشار (Blakely et al. , ٢٠٠٥) إلى أنه "عندما يشعر المستخدمون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها ، فإنهم يبدءون بالانسحاب ، وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل الأداء المنخفض وكثرة الغياب والتحول أو الابتعاد وهذا يؤكد ما للعدالة التنظيمية من الأهمية في مجال الإدارة" .

كما حدد (Adams, ١٩٦٣) أن شعور الفرد بعدم العدالة قد يدفعه إلى اللجوء إلى عدة وسائل لتحقيق العدالة ومنها (درويش ، ١٩٩٩م،ص ٩٢) :

١. زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته هو ، كزيادة إنتاجيته مثلاً .
٢. تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته هو كتقليل جهوده وإنتاجيته مثلاً .
٣. زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته هو كالحصول على زيادة في الأجور مثلاً .
٤. تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته هو .
٥. ترك العمل أو النقل أو الغياب .
٦. تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة .
٧. تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل .
٨. تغيير الآخرين الذين يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم .

وعلى ضوء ما سبق يتضح أهمية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في أبعادها (عدالة التوزيع – عدالة الإجراءات – عدالة التعامل) لعلاقتها بالعديد من المتغيرات التنظيمية إضافة إلى دورها في المساعدة على تشخيص بعض أشكال

السلوك التنظيمي والتي قد تكون ناتجة عن تطبيق العدالة التنظيمية أو عدم تطبيقها . كما تبرز أيضا أهمية العدالة التنظيمية خاصة عند التعامل في بيئة المنظمات العربية نظراً لوجود عدد من الظواهر السلبية كالواسطة والتحيز والتي يساعد تطبيق العدالة التنظيمية إلى الحد منها أو المساهمة في القضاء عليها.

أبعاد العدالة التنظيمية :

على الرغم أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية تشير إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي (عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) ، إلا أن هناك دراسات مثل دراسة (الحميدي ، ٢٠١٢م) أضافت بعداً رابعاً وهو العدالة التقويمية . كما أن البعض يتعامل مع مفهوم العدالة التنظيمية بأنه مفهوم ثنائي أي يتضمن فقط بعدين مثل دراسات (Moormans,١٩٩١) ودراسة (Greenberg,١٩٩٠) والتي ترى ان للعدالة بعدين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات ،إلا أن الباحث يرى أن طبيعية هذا المفهوم وأهمية تتطلب التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد وفيما يلي توضيح لأبعاد العدالة التنظيمية .

عدالة التوزيع :

ركزت معظم أبحاث العدالة التنظيمية في البداية على عدالة التوزيع ، وقد ذكر (ناواكوسكي وكونلون،٢٠٠٤م) "أن العدالة التوزيعية هي أول مكون للعدالة التنظيمية والذي تم دراسته بواسطة المتخصصين في علم النفس الاجتماعي" (الحميدي ، ٢٠١٢م ،ص٦٣) .

ويقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة ما يتعلق بتوزيع الأجور أو المزايا أو الترقيات ، ويتحقق إدراك العاملين لعدالة التوزيع عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مخرجات (مكافآت ، أجور ، مزايا) تناسب مع ما بذل من جهد مقارناً مع جهود زملائه(زايد، ٢٠٠٦م،ص ١٨).

وقد عرف (Poole, ٢٠٠٧) العدالة التوزيعية بأنها التي " تشير إلى المدركات الخاصة بالمساواة المرتبطة بتوزيع مصادر الثروة ، أو العدالة على أساس الدخول

المنصفة العادلة " (باجوده ،٢٠٠٨م،ص٣١) . كما عرفها زايد (١٩٩٥م،ص ٢٧٥) بأنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" .

وتشير عدالة التوزيع إلى إدراك العاملين لمدى عدالة نتائج القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة ، وهي الخط القاعدي للعدالة وتتعلق بقرارات زيادة الأجور وتسريح العمال ونقلهم وإعادة تدريبهم وتثبتهم (الشتري، ٢٠١٠م،ص٣) .

ويرى (الشمري ،٢٠١١م، ص ١٧) أن عدالة التوزيع تركز على عنصرين هما :

١. رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة لما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة .
٢. رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس المنظمة أو خارجها .

وقد أورد(Lee,٢٠٠٠) ثلاث قوانين تحكم العدالة التوزيعية وهي (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ٦٣) :

١. **قانون التكافؤ :** حيث يتم توزيع الموارد والمكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى ، وإذا حصل العكس فهذا يعني خرقاً لقانون المساواة .
٢. **قانون المساواة** : وتعني أن كل الناس متساوون في الحصول على المكافآت ، بغض النظر عن الجنس واللون والعرق ، فالجميع يأخذون فرصاً متساوية.
٣. **قانون الحاجة** : و ينص على أن توزيع العوائد يكون وفقاً لمبدأ الحاجة أولاً ،مثل تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي جميع الظروف .

كما أشارت (حواس ،٢٠٠٣م،ص٤٧) أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما :

١. **جانب مادي** (هيكل التوزيعات) : ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .

٢. **جانب اجتماعي** : ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت .

ومما سبق يرى الباحث أن عدالة التوزيع تعني حصول الأفراد على المخرجات (مكافآت ، أجور ، مزايا ، ترقيات) وفق أسس موضوعية تضمن إعطاء كل ذي حق حقه .

عدالة الإجراءات :

اقترح (فلجر وقرينبرق ، ١٩٨٥م) نموذجاً نظرياً ليكون بديلاً لنظرية العدالة لآدمز ، وأطلق عليه العدالة الإجرائية (الجعيد ، ٢٠٠٤م ، ص٣١) .

إن تركيز معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على بعد عدالة التوزيع ، أدى إلى إهمال بعد مهم وهو البعد المتعلق بعدالة الإجراءات التنظيمية والذي يحدد توزيع المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية ، ويمكن القول بأن عدالة الإجراءات تعد المحور الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وباعتبارها الطريقة التي من خلالها يتم التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات (خليفة ، ١٩٩٧م ،ص ١٩ - ٢١) .

وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنةً بزملائه في نفس العمل فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (الصيرفي ،٢٠٠٧م،ص ٣١) .

وقد عرف (Folger & Gropanzano, ١٩٩٨) عدالة الإجراءات بأنها " أمور النزاهة التي تتعلق بالوسائل أو العمليات أو الميكانيكية المستخدمة لتحديد المخرجات " (باجودة ، ٢٠٠٩م : ٣٣) .

وتشمل عدالة الإجراءات على العناصر التالية (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ٦٨) :

١. عدالة وموضوعية القواعد والنظم والمعايير الرسمية للإجراءات .
٢. عدالة العمليات والوسائل والطرق المستخدمة لتنفيذ الإجراءات .
٣. شرح الإجراءات وعملية صنع القرار .
٤. المساواة بين الجميع في تطبيق الإجراءات .

وقد حدد (Leventhal, ١٩٨٠) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل التصور الذهني لإدراك الأفراد لعدالة الإجراءات حيث يرى أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بهذه القواعد (محارمه،٢٠٠٠م،ص٣٢٥) :

١. **قاعدة الاستئناف:** أي إمكانية الاعتراض على القرارات وتعديلها إذا وجد ما يبرر ذلك .
٢. **قاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة .
٣. **قاعدة التمثيل :** بمعنى مشاركة المعنيين بالقرار في عملية صنع القرار .
٤. **قاعدة عدم الانحياز :** ألا تتأثر عملية اتخاذ القرار بالمصلحة الشخصية .
٥. **قاعدة الدقة :** يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة ، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة .
٦. **قاعدة الانسجام :** يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات .

إضافة إلى ذلك اقترح (Folger & Bies, ١٩٨٩) مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها (زايد ، ٢٠٠٦م،ص ٢٥) :

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف .
- تجنب التحيز الشخصي .
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع .

كما أشار (Koopman, ٢٠٠٣) إلى أن هناك نوعين من عدالة الإجراءات ، وهي (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ٦٧) :

١. **العدالة المنتظمة :** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات التي تستخدم في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية .

٢. **العدالة المعلوماتية :** وهي تتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات والعوائد حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع ، وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية .

وتعد عدالة الإجراءات جوهر العدالة التنظيمية كما أن البعدين الآخرين (عدالة التوزيع ، وعدالة التعامل) مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بهذا البعد ولا يمكن الحديث عن العدالة التنظيمية دون التطرق لعدالة الإجراءات وذلك لأنها هي التي تحدد بشكل رئيسي عدالة التوزيع بمعنى أن تلك المدخلات تمر من خلال إجراءات معينة لتحدد المخرجات التي تستحقها (الشلهوب ، ٢٠١١م،ص ١٩) .

وبالتالي يتضح أن عدالة الإجراءات تمثل انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التي يحصلون عليها ، كما تعكس عدالة الإجراءات مدى إدراك العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت والمزايا هي إجراءات عادلة وعلى ضوء ذلك يرى الباحث أن عدالة الإجراءات هي درجة الشعور المتولد لدى العاملين تجاه نزاهة وإنصاف الإجراءات التنظيمية التي تتبع لتحديد المخرجات التي يحصلون عليها .

ويتضح بناء على ما تقدم أن هناك فرقاً بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وذلك كالتالي (الحميدي ،٢٠١٢م،ص٦٩):

- ترتبط العدالة التوزيعية بعدالة العائد المادي وغير المادي الذي يحصل عليه العامل ، بينما تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة السياسات والإجراءات المتبعة في صنع القرارات التي تحدد العوائد التي يحصل عليها العامل .
- فرق (Moorman, ١٩٩١) بينهما بأن عدالة التوزيع تعني تساوي المعاملة بالنسبة للدخول أو الحصيلة التي يتلقاها الموظف أو المستخدم ؛ والعدالة الإجرائية تصف التساوي أو النزاهة في الإجراءات المستخدمة لتحديد هذه الحصيلة أو النتائج (باجودة،٢٠٠٩م،ص٣٧).

- يرى (Greeenberg, ١٩٩٠) أن العدالة التوزيعية ترتبط بالرضا عن الدخل ، في حين ترتبط العدالة الإجرائية بالرضا عن النظام ؛ وذلك لأن الأنظمة هي التي توظف الإجراءات ، بينما المخرجات تشكل أساساً للتوزيع .
- ذكر (Colquitt, ٢٠٠٤) " أنه إذا كانت العدالة التوزيعية تمثل عدالة نواتج القرار فإن العدالة الإجرائية تُمثل عدالة عملية صنع القرار " (باجودة،٢٠٠٩م،ص٣٧).
- أشار كلاً من(Niehoff & Moorman, ١٩٩٣) إلى أن لعدالة الإجراءات دوراً في تحسين عدالة التوزيع ، وذكرا أن دراسة فولجر و كونوفسكي توصلت إلى أن عدالة الإجراءات ارتبطت باتجاهات الوظيفية بما فيها الولاء التنظيمي والثقة في الإدارة ، ولكن عدالة التوزيع ارتبطت بالاقتناع بالأجر فقط .
- أشار (Blakely et al. , ٢٠٠٥) إلى أن العدالة التوزيعية تشير إلى إدراك المساواة في توزيع الموارد بواسطة المنظمة ، أما العدالة الإجرائية فتشير إلى إدراك التكافؤ والمساواة في العمليات المستخدمة في قرارات التخصيص (باجودة،٢٠٠٩م،ص٣٧).

عدالة التعاملات :

تمثل عدالة التعاملات البعد الثالث للعدالة التنظيمية ، ويرجع الفضل في بروز بعد عدالة التعاملات إلى جهود بايس و مووج التي أظهرت أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة التنظيمية (البدراني ، ٢٠١٠م ،ص٣٠) .

ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية ، فالطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي ما يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية لأن ذلك قد ينعكس على إحساسه بعدالة التعاملات كما أنه قد ينعكس على إدراكه لعدالة الإجراءات(زايد ، ٢٠٠٦م،ص ٢٨).

وقد عرف (جرينبرج وبارون ، ٢٠٠٤م) عدالة التعاملات بأنها : " عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات " (الشمري ، ٢٠١١م،ص١٩) .

كما عرفها (Colquitt, et al, ٢٠٠١) بأنها : " درجة التعامل مع الناس بالكياسة والاحترام والكرامة من قبل السلطات أثناء تنفيذ الإجراءات أو تحديد النواتج " (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ٧٠) .

كما عرفها (الشتري ، ٢٠١٠م) بأنها : " إدراك العاملين لمدى عدالة المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين ومراعاة كرامتهم واحترامهم وطبيعة التفسيرات المقدمة لتبرير القرارات " ص ٤ .

وتشمل عدالة التعاملات على العناصر التالية (باجودة ، ٢٠٠٩م،ص٤٠) :

١. معاملة الرئيس لمرؤوسيه باحترام وتقدير .
٢. معاملة الرئيس لمرؤوسيه بإنصاف دون تحيز .
٣. إتاحة المعلومات المهمة لتبرير الإجراءات المتخذة عند الطلب .
٤. صحة وواقعية المعلومات المقدمة للمرؤوسين،وتقديمها في الوقت المناسب .

وتتضمن عدالة المعاملات جانبين هما (زايد ، ٢٠٠٦م،ص ٢٨ ـ ٢٩) :

- الجانب الأول : معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء .
- الجانب الثاني : تقديم شرح مناسب للقرارات للأفراد المتأثرين بها ، ذلك لأن التبرير المقبول من شأنه أن يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك مقارنة بعدم تقديم أية مبررات .

وعلى الرغم من أن عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات يعدان متميزان من الناحية المفاهيمية ، إلا أن ارتباطهما القوي قد أدى ببعض الباحثين إلى الجمع بين عناصر كل من الجانبين في صورة مقياس كلي (رفاعي ، ٢٠٠٩م،ص ١١) .

وعلى ضوء التعريفات السابقة لمفهوم عدالة التعاملات يعرفها الباحث بأنها : شعور العاملين بجودة المعاملة من قبل رؤسائهم ، من خلال قيامهم بتقديم تبريرات

منطقية وواقعية حول أسباب الإجراءات التنظيمية المتخذة بحقهم ، إضافة إلى موضوعية هذه المعاملة .

ومن خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح التأثير المتبادل الترابط بين هذه الأبعاد فعدالة التوزيع تتأثر بنوع المعاملة والإجراءات المتبعة لتحديد المخرجات ، فقد تكون المنظمة منصفه وعدالة في توزيع المخرجات إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تُضيع جهود المنظمة ، كما أن جودة التعامل قد يكون لها الأثر الكبير في علاج آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات ويؤكد ذلك نتائج دراسة (رفاعي، ٢٠٠٩) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طرديه قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية بعضها مع بعض وكل منها مع العدالة التنظيمية بشكل إجمالي . ومن ويرى الباحث أن عدالة التعاملات هي جوهر العدالة التنظيمية ، فالمعاملة العادلة والقائمة على الاحترام والتقدير قد يكون لها الأثر الكبير في معالجة سلبيات عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات وذلك من خلال تقديم التبريرات والوعد بتحسين الأوضاع ، فالموظف يهتم بالجانب المعنوي (تشجيع - احترام ... الخ) مثل اهتمامه بالجانب المادي (رواتب - أجور ... الخ) ويؤكد ذلك الافتراض الرئيسي لمدرسة العلاقات الإنسانية وهوان "الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل" بمعنى أنه يجب التعامل مع الموظف على أنه كائن له مشاعر واحتياجات وأهداف لابد من إشباعها بدلاً من التعامل معه كالآلة .

العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية :

هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العالمين للعدالة التنظيمية ، ومن هذه العوامل ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية وسوف يتناول الباحث بعض تلك العوامل بهدف تحليل كل منها للتعرف على تأثيراتها على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بشكل عام أو على أي من أبعادها وفيما يلي بيان ذلك :

ـ بيئة العمل الداخلية :

يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للتنظيم والتعرف على خصائصها ، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها (الشمري ، ٢٠١١م،ص ٣٣) .

إن المنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة ، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق ، و تعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين ، ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على إحساس العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية .

ـ الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها ، و يختلف باختلاف أهداف المنظمة .

والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية ، ومن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومنها على سبيل المثال درجة الرسمية ونطاق الإشراف ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات إضافة إلى نمط تدفق المعلومات داخل المنظمة (زايد ، ٢٠٠٦م،ص ٥٦) .

كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن مدركات العاملين لعدالة الإجراءات تتباين مع اختلاف نمط الهيكل التنظيمي (نعساني ، ٢٠٠٧م،ص ٥) .

ويرى الباحث أن نمط الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال من خلال الهيكل التنظيمي تحدد درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات والتي تؤثر على إدراك العاملين لعدالة التعاملات وذلك لأن القرارات عندما تكون مركزية فقد يكون من الصعب على الرؤساء المباشرين تقديم التبريرات والتفسيرات الفورية للأفراد المتأثرين بها مما ينعكس سلباً على إدراكهم لعدالة التعاملات .

ـ الصراع التنظيمي :

إن التفاعل الذي يحدث بين العاملين داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى نشؤ نوعاً من الصراع فيما بينهم مما يؤدي إلى توليد إحساس بعدم عدالة المنظمة خاصة في الحالات التي يصل فيها الصراع إلى الحد الذي يصعب السيطرة عليه وتطغى سلبياته على إمكانية الاستفادة منه . ومن الجوانب السلبية للصراع ما يلي (زايد ، ٢٠٠٦م،ص ٤٤) :

- انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .
- شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا .
- انتشار الشك بين العاملين وغياب الثقة بينهم .
- الاهتمام بالإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية .
- انخفاض روح الفريق وارتفاع معدل دوران العمالة .

وعلى الرغم من سلبيات الصراع التنظيمي إلا أنه يمكن الاستفادة منه في التغيير والتطوير بهدف علاج مسببات الصراع .

ـ مستوى الأجر :

يعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد ، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية خاصة عدالة التوزيع ، وذلك لأن الفرد يقارن بين ما يحصل عليه من أجر مع ما يحصل عليه زملائه المماثلين له في نوع العمل والجهد المبذول ، فإذا كانت نتيجة المقارنة سلبية فإن ذلك سوف يؤثر بالتأكيد على إدراكه لعدالة التوزيع .

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة (النعيم ، ٢٠٠٩م) بأن لسياسة الأجور تأثير قوي على إحساس العاملين بعدالة التوزيع .

ـ التحدي والمسؤولية :

قد يسعى بعض الأفراد إلى البحث عن وظائف غير روتينية والتي تتميز بالتحدي والمسؤولية بهدف إظهار قدراتهم الشخصية ، وأحياناً قد يضحي الفرد بوظيفة روتينية ذات عائد مادي مرتفع مقابل أن يشغل وظيفة ذات عائد مادي أقل لكنها أكثر تحدياً

وغير روتينية وغالباً ما يؤدي شغل الأفراد لوظائف روتينية إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي ومن ثم الإحساس بعدم العدالة التنظيمية (زائد ، ٢٠٠٦م،ص ١٦٣).

- الاستقطاب :

الاستقطاب عملية تؤدي بها المنظمة جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة فيها خاصة تلك التي تتميز بندرتها أو محدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل (الكبيسي ، ٢٠٠٥م،ص ١٠٦) .

والاستقطاب نوعان :

أ - داخلي : حيث يتم الاختيار من العاملين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة .

ب - خارجي: حيث يتم الاختيار من خارج المنظمة كبديل للحصول على العمالة المناسبة .

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم مما يسهم في شعورهم بالرضا الوظيفي وبما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية . ولكن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم.

- التدريب :

وهو النشاط الذي يهدف إلى تنمية الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.

إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، والعكس صحيح ، فالنشاط التدريبي الذي يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمكن أن يكون عاملاً سلبياً مؤثراً على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .

ـ تقييم الأداء :

وهو العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة عن مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنتها بالمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق (الكبيسي ، ٢٠٠٥م،ص ١٨٩) .

يكون لقرار تقييم الأداء تأثيراً إيجابياً على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات عندما تكون نتائج تقييم الأداء معبرة بشكل موضوعي عن مستوى الأداء الفعلي للعاملين وكلما أتيحت الفرصة الكافية للعاملين لإبداء الرأي في هذه النتائج (زايد ، ٢٠٠٦م،ص ١٧٤) .

كما أضاف (جاب الله ، ١٩٩١م، ص١٦٠) أن من الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة الإجرائية ما يلي :

- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلاً من السرية .
- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات تقييم الأداء .
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيهم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود

ـ أساليب مراقبة الأداء الوظيفي :

إن كفاءة المدير في تقييم أداء العاملين لا يعتمد فقط على المعلومات المتوفرة عن أدائهم الوظيفي ولكن يعتمد أيضاً على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في مراقبة السلوك الوظيفي للعاملين للحصول على هذه المعلومات ، وترجع أهمية أساليب مراقبة الأداء الوظيفي إلى انعكاسها المباشر على إحساس العاملين بالثقة في المعلومات التي تتعلق بأدائهم ومن ثم إدراكهم لعدالة نظام تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة .

وقد توصلت دراسة (زايد ، ١٩٩٥م) إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر على إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات .

ـ الشفافية :

وهي إمكانية الحصول على المعلومات بشكل واضح . وترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود ، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها ، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة (البقمي ، ٢٠١١م،ص ٤٥) .

ـ الاعتماد على مبدأ الجدارة والكفاءة :

إن اعتماد الإدارة على مبدأ الجدارة والكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي،قد يساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية،لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود ومهارات في أدائه للمهام الموكلة إليه .

ـ الثقة :

الثقة هي مؤشر لمستوى التنبؤ بالسلوكيات الصادرة من الأطراف الأخرى ممن نتعامل معهم(الكبيسي،٢٠١١م،ص٥٤).

إن إشاعة جو الثقة بين الرئيس والمرؤوس ونشره في المنظمة يعد من المواضيع المهمة جداً في الإدارة وذلك لتأثيره الإيجابي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

وتشير دراسة (الفضلي و العنزي ، ٢٠٠٧م) إلى أن ثقة العاملين بالقيادة تؤثر على إحساس العاملين بعدالة التعامل .

ـ البيئة الخارجية للمنظمة :

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها ، وذلك لان المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام ـ عاملين ـ قوانين ـ معلومات) كما أنها تصدر لها منتجاتها ، وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات (الاقتصادية ـ السياسية ـ والاجتماعية ـ والتكنولوجية)والتي يكون لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة ، وعلى سبيل المثال فإن المنظمات التي توجد في

بيئة ديناميكية ومعقدة تعاني من ارتفاع درجات عدم التأكد البيئي والذي يشير إلى عدم توافر المعلومات لمتخذي القرارات عن المتغيرات البيئية ومن ثم ازدياد صعوبة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لتلك القرارات ، مما يؤثر على مفهوم العدالة التنظيمية داخل المنظمة نتيجة لما يلي (زايد ، ٢٠٠٦م،ص ١٠٧ ـ ١٢٩) :

- نقص المعلومات من الروافد الأساسية المغذية للعدالة التنظيمية .
- عدم القدرة على القياس الدقيق في احتمالات تأثير روافد العدالة على نجاح أو فشل العدالة التنظيمية .
- عدم القدرة على تحديد التكاليف الناجمة عن انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

نظريات العدالة التنظيمية :

هناك أكثر من نظرية ساهمت في بناء و تأطير مفاهيم العدالة التنظيمية ، وفيما يلي سيتم استعراض بعض النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية .

نظرية العدالة (Adams, ١٩٦٣) Equity Theory :

إن مفهوم العدالة التنظيمية يأخذ أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams, ١٩٦٣) وتفترض هذه النظرية أن الفرد يقارن معدل مخرجاته (كالراتب والمكافآت وغيرها) إلى مدخلاته (الجهد لمبذول في العمل ..) مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم ، فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم ، وفي حال عدم تساوي المعدلان فإن الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر قد يدفعه إلى القيام ببعض السلوكيات للتخلص من هذا التوتر ، وقد تكون هذه السلوكيات إيجابية مثل (قيام الفرد ببذل جهد أكبر في العمل لتغيير صورته عند رئيسه) وقد تكون سلبية مثل (الغياب ، انخفاض الأداء وغيرها) .

وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية العدالة وقد حظيت هذه النظرية في بداية عهدها باهتمام كبير إلى حد جعل البعض يعدها واحدة من أهم نظريات السلوك التنظيمي (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ٥٣) .

ويرى (Adams, ١٩٦٣) أن شعور الفرد بعدم العدالة قد يكون نتيجة لحصول العامل على أكثر مما يستحق ويترتب على ذلك شعوره بالذنب ، أو يكون نتيجة لحصوله على أقل مما يستحق مما يؤدي إلى شعوره بالغضب والتوتر ، وقد حدد (Adams, ١٩٦٣) عدة أساليب يلجأ لها الفرد لتحقيق العدالة وهي كما يلي (حواس ، ٢٠٠٣م،ص٤٤) :

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته .
- تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته .
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته .
- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته .
- ترك العمل أو النقل أو الغياب .
- تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة .
- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل .
- تغيير الآخرين الذين يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم .

وقد تعرضت نظرية العدالة لآدمز لانتقادات عديدة من أبرزها أنها عجزت عن تقديم تصور واضح وشامل لسير عملية العدالة التنظيمية في المنظمات ، إلى جانب إهمال النظرية للفروقات الفردية ولاسيما النفسية منها من خلال افتراضها تساوى الأفراد في إدراكهم للعدالة التنظيمية (الشلهوب ، ٢٠١١م،ص ١٣) .

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية العدالة لآدمز إلا أنها كانت نقطة الانطلاق لبداية العديد من الأبحاث التي تمكنت من تشكيل مفاهيم العدالة التنظيمية وتوضيح أبعادها المختلفة .

نظرية نموذج حكم العدالة (Leventhal, ١٩٨٠) :

أشار (Greenberg, ١٩٩٠) أن نموذج حكم العدالة الذي قدمه (Leventhal, ١٩٨٠) يعد أحد التوجهات الفكرية لنظرية المساواة ، فبينما ركزت نظرية المساواة على ردود الأفعال الناجمة عن عدم المساواة في الأجور ، فإن ليفينثال وزملاءه قاموا

بدراسة الظروف التي طبق فيها الناس معايير عدالة متنوعة (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ٥٧) .

لقد انتقد ليفينثال تركيز نظرية المساواة لآدمز على قاعدة واحدة للعدالة وهي قاعدة المساهمة والتي تعني أن الفرد يدرك العدالة عندما تكون المكافآت مناسبة مع مساهماته ، وأكد على أهمية وجود معايير مختلفة للتوزيع تحدد من خلالها عدالة التوزيع ، وعلى ضوء ذلك قدم ليفينثال نموذج حكم العدالة والذي أشار (Chan, ٢٠٠٠) إلى أنه أكثر إيجابية من نظرية المساواة ، وذلك لأن الأشخاص تحكم على عدالة استحقاقاتها من خلال استخدام قواعد عديدة للعدالة ، وهناك ثلاث قواعد أساسية للعدالة التوزيعية هي (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ٥٧ ـ ٥٨) :

- **قاعدة المساهمة** : تهدف القرارات التوزيعية وفقاً لهذه القاعدة إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية .
- **قاعدة التكافؤ** : تستخدم هذه القاعدة عندما يكون الهدف " المحافظة على الانسجام الاجتماعي " .
- **قاعدة الحاجات** : تستخدم هذه القاعدة عندما يكون الهدف تعزيز الرفاهية الشخصية .

ويمكن القول بأن نظرية نموذج حكم العدالة تمكنت من التوصل إلى معايير أخرى من شأنها المساهمة في التحديد الموضوعي لعدالة التوزيع كأحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية وذلك من خلال القواعد الثلاث للعدالة التوزيعية التي حددها ليفينثال وزملاؤه .

نظرية الحساسية للعدالة (Huseman et al., ١٩٨٥) **Equity Sensitivity**

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى نظرية المساواة (لآدمز) قام (Huseman et al., ١٩٨٥) بتطوير الهيكل الخاص بحساسية الأفراد للعدالة ، ويعتبر مفهوم حساسية الفرد للعدالة من أبرز الجهود التي أخذت في الاعتبار الفروقات الفردية والنفسية حيث انطلق (Huseman et al., ١٩٨٥) من نظرية العدالة نفسها ، فهم يرون أن اختلاف الأفراد بشأن إدراك العدالة وعدم إدراكها يعود لسبب اختلاف تفضيلاتهم ورغباتهم

(حواس ، ٢٠٠٣م،ص ٤٥) ، وبناء على ذلك قسم(Miles et al. ١٩٨٩) الأفراد طبقاً لحساسيتهم للعدالة على ثلاثة فئات تشمل :

الأولى : المؤثرون ، وهم الأفراد الذين يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون ولديهم استعداد للتعاون والمساهمة مع الآخرين دون مقابل ، وينشأ الرضا عند هؤلاء عدم الرضا عندما تتساوى مساهمتهم مع عوائدهم أو تقل عنها (الجعيد،٢٠٠٤م : ٣٠) .

الثانية : المساوون ، يمثلون النمط السائد ويشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع معدل المدخلات والمخرجات عند الآخرين (البدراني ، ٢٠١٠م،ص ٢٨) .

الثالثة : الأنانيون أو الذاتيون ، وهم الأفراد الذين يميلون إلى الأخذ أكثر من العطاء ويشعرون بأن العالم مديناً لهم ، وأن ما يحصلون عليه من عوائد من الآخرين هو حق لهم (البقمي ، ٢٠١١م،ص ٣٨) .

ولتفسير الاختلاف بين هذه المجموعات يرى (Miles et al. ١٩٨٩) أن هذه الفئات الثلاث تختلف فيما بينها في متغيرين أساسيين هما : مدى الرغبة في المحافظة على علاقات طيبةمع الآخرين ، ومدى الرغبة في الحصول على العوائد (البدراني ، ٢٠١٠م،ص٢٩) ، كما يرى (Miles et al. ١٩٩٤) أن هذه الفئات الثلاث لا تختلف فقط فيما بينها بخصوص حجم العوائد المفضلة مقارنة بالمساهمات ، وإنما أيضاً في نوعية العوائد المفضلة لكل مجموعة فالذاتيين يفضلون العوائد الملموسة مقارنة بالمؤثرين الذين يهتمون بالعوائد ذات الطبيعة الرمزية مثل الشعور بالإنجاز (حموده ، ١٩٩٩م،ص ٢٣٦ ـ ٢٣٧) .

نظرية فولجر (Folger, ١٩٨٧) :

" وهي عبارة عن منحى أو أسلوب للتكامل بين مفاهيم العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وهذه النظرية يتم فيها التوسع في نظرية المساواة ومحاولة تفسير ردود الأفعال بالنسبة لعدم المساواة في الأجور أو الحاصل من العمل ، وهي تميز بين نوعين من هذه الردود وهي :

- الغيظ والاستياء (والمفترض أنه رد الفعل الناشئ عن الإجراءات التي استخدمت لتحديد الدخل أو الناتج) .
- عدم الرضا (والمفترض أنه ناتج عن الدخل والناتج ذاته) .

وتفترض هذه النظرية لفولجر أنه في المواقف التي تتضمن توزيع الدخول عن طريق شخص يتخذ هذا القرار فإن الاستياء أو الغضب يتزايد ويصل لحدّه الأقصى عندما يعتقد الناس أن دخولهم كان يمكن أن تزيد إذا ما استخدم صانع القرار إجراءات أخرى كان يجب أن تكون متضمنة في اتخاذ هذه القرارات . ووصف هذه النظرية بأنها تقدم المفاهيم الأساسية الخاصة بالتكامل الحقيقي بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية "(باجودة ، ٢٠٠٩م،ص ٣٨) .

ويرى الباحث أن هذه النظرية توضح العلاقة الترابطية بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع فمتخذ القرار قد يلجاء لبعض الإجراءات الغير عادلة والتي تؤثر مباشرة على إدراك العاملين لعدالة الإجراءات بالإضافة إلى تأثيرها على شعور العاملين بعدالة التوزيع باعتبار أن هذه الإجراءات هي التي تحدد المخرجات التي يحصل عليها العاملين .

قياس العدالة التنظيمية :

هناك العديد من المقاييس التي استخدم ت لقياس أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) ، وهذه المقاييس عبارة عن مجموعة من العبارات التي تعكس مدى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية حيث يتم تخصيص مجموعة من العبارات لقياس كل بعد. ومن هذه المقاييس:

١- مقياس (Niehoff and moorman, ١٩٩٣) :ويعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس أبعاد العدالة التنظيمية ، ويتكون هذا المقياس من ١٨ عبارة (خمس عبارات تقيس عدالة التوزيع ـ ست عبارات تقيس عدالة الإجراءات وتسع عبارات تقيس عدالة التعاملات)(زايد،١٩٩٩م،ص١١٥) .

٢- مقياس (Price & Mueller,١٩٨٦):وهو مكون من (٥) عبارات تُقيِّم مدى إدراك الفرد لعدالة الأجر والمكافآت (وادي،د.ت:٨)،ويستخدم هذا المقياس لقياس عدالة التوزيع.

٣- مقياس (Spencer,١٩٨٦): ويتكون من (٦) عبارات تُقيّم مدى خاصية التحكم في القرار والشكاوي(وادي،د.ت،ص٨)، ويستخدم هذا المقياس لقياس عدالة الإجراءات.

٤- مقياس(Aquino,١٩٩٥) : ويتكون من (٣) عبارات تُقيّم الحساسية الشخصية(وادي،د.ت،ص٨)،ويساعد هذا المقياس في قياس عدالة التعاملات.

وقد أورد الباحث هذه المقاييس لإيضاح الجهود المبذولة في هذا المجال وليس للدلالة على أنها مقاييس إلزامية لقياس العدالة التنظيمية ، بل هي وسائل تساعد الباحثين في إعداد مقاييس تتناسب مع طبيعة مشكلة دراستهم ونوعية مجتمعتها.كما أن الباحث قد استفاد من هذه المقاييس في بناء أداة الدراسة من خلال اقتباس بعض العبارات بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها وتطويرها لكي تتوافق مع طبيعة مشكلة ومجتمع هذه الدراسة .

٢ - الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي :

أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام التنظيمي قد يفسر بمعانٍ مختلفة منها : الولاء ،الانتماء ،الإخلاص ، الحب والطاعة . وعلى الرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة ، والمحافظة عليه والعمل على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً (العواد والهران ، ٢٠٠١م ،ص١٠) .

وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بالالتزام التنظيمي إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له ، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته ، ومن أوائل الذين قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي (Mowday, Porter & Steers, ١٩٧٠) حيث عرفوه بأنه يمثل : " اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها " (البقمي ، ٢٠١٢،ص١١) ويوضح هذا التعريف أن الالتزام يشمل ثلاث عناصر هي:

- قبول الأفراد بقوة لأهداف وقيم المنظمة .
- الرغبة في بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- الرغبة في الاستمرار في العمل بالمنظمة .

كما عرفه (العجمي ، ١٩٩٨م) "بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ، ويرغب في الاستمرار فيها" ص ٧٢ .

كما عرفه (الفهداوي و القطاونة ، ٢٠٠٤م) بأنه : " مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها " ص ١١ .

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أنه يلاحظ استخدام كلمتين " الالتزام " والولاء كمترادفات ، وفي الواقع فإن كلمة " الالتزام " (Commitment) تختلف مضموناً عن كلمة " ولاء " (Loyalty) ، لذلك يلاحظ تأثير الترجمة الخاطئة للمفهوم واضحاً في

الأدبيات العربية (العتيبي ، ١٤٢٠هـ،ص٦) ، وهناك من فرق بينهما معتبراً الالتزام بداية عملية الولاء ، وهناك من عدّهما كلمتين مترادفتين ، فقد عرف (هيجان ، ١٩٩٨م،ص٩) الولاء أنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها " متفقاً في ذلك مع تعريف " بورتر " وهذا التعريف الذي أورده " بورتر " أخذ به (الطجم ، ١٩٩٦م،ص١٠٦) عند تعريفه الالتزام التنظيمي ، وهناك العديد من الكتاب الذين اعتبروا الالتزام والولاء كلمتين تدلان على المعنى نفسه (باعلوى ، ٢٠١١م،ص ١٣) . ويرى الباحث أن استخدام الالتزام التنظيمي هو أقرب للصحة من الولاء التنظيمي للتعبير عن المفهوم الذي نحن بصدد دراسته ، وهذا لا ينفي وجود علاقة إيجابية تكاملية بين الالتزام والولاء أو إمكانية استخدام أي منهما للإشارة لنفس المعنى.

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أن مفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى " قبول الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ، ورغبتُهُ في البقاء فيها مهما كانت المغريات الخارجية ، مع استعداده لبذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة " ،وبالتالي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يشمل العناصر التالية :

- القبول القوي بأهداف المنظمة .
- الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة .
- الاستعداد لبذل جهد كبير من أجل المنظمة .

أهمية الالتزام التنظيمي :

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من آثار ولعلاقته بالعديد من الظواهر السلوكية مثل الرضا الوظيفي والأداء والفاعلية التنظيمية ، وهذا يرجع إلى تأثيره على أداء الأفراد وارتباطهم بالمنظمة ، فكلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين في المنظمة (عبد الرحمن ، ٢٠١١م،ص ٤) .

إن من أسباب الاهتمام بالالتزام التنظيمي أنه يحقق فوائد متعددة فهو عنصر هام في فهم سلوكيات العاملين في بيئة العمل فارتفاعه يجعل الموظفين أكثر إنتاجية وانخفاضه يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا ويؤدي إلى الاحتراق الوظيفي

وانخفاض مستويات الأداء (الفضلي ، ١٩٩٧م،ص٨٠) ، لذلك تبرز أهمية فهم طبيعة الالتزام التنظيمي كون ذلك يساعد على معرفة الأسباب التي تؤثر على مستوى الالتزام لدى العاملين سواء بارتفاع هذه المستويات أو انخفاضها .

ويرى الباحث أن السبب وراء هذا الاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي يعود إلى عدة عوامل منها :

- إن نظرية الالتزام نحو العمل تؤكد على أن الالتزام مؤشر صادق وثابت على سلوكيات معينة كالغياب والانتقال إلى منظمة أخرى ، والاستقالة (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١١٢) .
- ارتباط الالتزام التنظيمي بالجوانب التالية (فلمبان ، ٢٠٠٩م،ص ٢٩) :
  - الهيكل المعرفي مثل : الرضا الوظيفي والمشاركة .
  - ارتباطه بسمات ودور الموظف مثل : الاستقلالية والمسئولية والصراع .
  - ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل : العمر والجنس .
- اهتمام المدراء والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بالالتزام التنظيمي نظراً لكونه سلوك مرغوباً فيه ولتأثيره على الكثير من سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم ، ولما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء (يوسف ، ١٩٩٩م ،ص٤٩٤) .
- إن تحديد إطار نظري لمفهوم الالتزام التنظيمي وتحديد أبعاده المختلفة يساعد الباحثين على الإدراك الجيد لطبيعة العمليات النفسية التي تؤثر في اختيار الفرد العمل في منظمة ما والاندماج والاستغراق مع أهدافها (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١١٢) .
- إن الالتزام التنظيمي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية (المسدى ، ٢٠١١م،ص ١٩٣) .
- إن اهتمام الباحثين والممارسين لموضوع الالتزام التنظيمي إما لما يتوقع أن يحققه من نتائج على مستوى الفرد والمنظمة أو لوجود درجات من عدم

الاتفاق بين الباحثين حول محددات الالتزام التنظيمي وحول العلاقات بينه وبين مخرجات فردية وتنظيمية محددة (الحربي ، ٢٠٠٧م،ص ١٤) .

- ان الالتزام التنظيمي يساعد المنظمات على تجنب الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والمجموعات ، فضعف الالتزام لدى العاملين يترتب عليه تحمل المنظمة تكاليف الغياب وترك العمل كما يؤدي إلى فقدان الإبداع وانخفاض الدافعية لدى العاملين .

كما يرى الباحث أن أهمية الالتزام التنظيمي تنبع من جانبين :

الأول : أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد يكسبه شعوراً داخلياً مما يشكل دافعاً قوياً للقيام بالمهام الموكلة إليه ويعزز العديد من الجوانب الإيجابية لديه مثل الولاء ، والرضا الوظيفي ، وسلوكيات المواطنة ، والانضباط .

الثاني : ارتباطه بعدد من المتغيرات التنظيمية مما يساعد في تفسير بعض السلوكيات التنظيمية مثل الغياب ، دوران العمل ، الاستغراق الوظيفي .

ويعد التاريخ الحديث شاهداً على أهمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث تبين أن النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة عمل بشرية ملتزمة.

أنواع الالتزام التنظيمي :

تناولت بعض دراسات الالتزام التنظيمي مفهومه بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر إلى أنواعه المختلفة التي يتكون منها ، إلا أن الدراسات اللاحقة أظهرت أنواع عدة للالتزام التنظيمي وذلك بهدف قياس مستوياته لدى الأفراد ، ولكن تختلف هذه الدراسات في التسمية والتقسيم ، ففيما يتعلق بالتسمية فقد أطلق عليها (مكونات ، أسس ، أنواع ، عناصر ، أبعاد) ويرى الباحث أنها جمعاً تعطي نفس الدلالة وبالتالي قد يتم استخدام أي منها في هذه الدراسة ، أما ما يتعلق بالتقسيم فقد أوردت الدراسات والبحوث في مجال الالتزام التنظيمي العديد من التقسيمات لأنواعه ومن أهمها :

أولاً : أنواع الالتزام التنظيمي كما حددها (Stew and Salience, ١٩٧٧) (العنزي ، ٢٠٠٩م،ص ٩٣) **:**

١. **الالتزام الاتجاهي** : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها .

٢. **الالتزام السلوكي :** ويقصد به العمليات التي يصبح من خلالها ارتباط الفرد بمنظمته ناتجاً من سلوكه السابق ، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها .

ثانياً : أنواع الالتزام التنظيمي كما حددها(Kidron, ١٩٧٨)(الغامدي : ٢٠١٠م،ص ٥٩) :

١. **الالتزام الإخلاصي :** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المنظمة بحيث يعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه .

٢. **الالتزام المحسوب :** ويقصد به الرغبة التي يبدها الموظف باستمراره في عمله في المؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل .

ثالثاً: أسس الالتزام التنظيمي حسب(Kantor) (الوزن،٢٠٠٦م،ص٣٨) **:**

١. **الالتزام المستمر :** ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة ، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها .

٢. **الالتزام التلاحمي :** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك السلبي وتركيزه على السلوك الإيجابية .

٣. **الالتزام الموجه :** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة متمثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها .

رابعاً : أنواع الالتزام التنظيمي وفقا لنموذج (Meyer & Allen, ١٩٩١) للالتزام التنظيمي يعرف باسم "نموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي " لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى انه يتكون من ثلاثة عناصر هي(عبد الرحمن ، ٢٠١١م،ص ٩ ـ ١٠):

١. **الالتزام العاطفي :** ينظر إليه على أنه التوحد والتطابق مع المنظمة والارتباط الوجداني بها والاندماج فيها ، كما يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لموافقته على أهدافها وقيمها ورغبته في تحقيقها ، فالفرد الذي لديه التزام عاطفي عال يبقي في المنظمة رغبة منه في ذلك .
٢. **الالتزام المستمر :** يُعبر عن إدراك الموظف لتكاليف الاستمرار في المنظمة أو تركها (حساب الربح والخسارة) ، كما يشير إلى رغبة الفرد للبقاء في المنظمة لاعتقاده أن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير . فالفرد الذي لديه التزام مستمر عال يبقى في المنظمة لأنه يحتاج إلى ذلك .
٣. **الالتزام المعياري :** وهو الالتزام المعتمد على القناعة أو الاعتقاد بأن البقاء بالمنظمة واجب ، كما يعبر عن شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ،فالفرد الذي لديه التزام معياري عالٍ يبقى في المنظمة لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك وأنه واجب أخلاقي .

يوضح الاستعراض السابق ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث من تقسيمات مختلفة لأنواع الالتزام التنظيمي ، ومن وجهة نظر الباحث أن التقسيم الأخير لـ (Meyer & Allen, ١٩٩١) هو الأنسب نظراً لأنه يشمل معظم التقسيمات السابقة إضافة إلى إتباع هذا التقسيم من قبل العديد من الباحثين والممارسين في مجال الالتزام التنظيمي . ويؤكد ذلك ما أشارت إليه (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١١٦) بأن (Meyer & Alen, ١٩٩٠, ١٩٩١, ١٩٩٣) قاما بمراجعة شاملة لأدبيات الالتزام التنظيمي حيث لاحظا أنه يمكن تصنيف جميع وجهات النظر حول تقسيم أنواع الالتزام التنظيمي تحت ثلاث أفكار عامة مختلفة تمثل أبعاد الالتزام التنظيمي وهي :

١. الارتباط الوجداني .
٢. التكاليف المدركة .

٣. الإحساس بالواجب .

ووفقاً لما سبق فإن (الالتزام العاطفي أو الالتزام الاتجاهي أو الإخلاصي) يمكن أن يندرج تحت فكرة الارتباط الوجداني والتي تشير قبول الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل جهد أكبر لصالح المنظمة والرغبة في الاستمرار في عضويتها . كما أن (الالتزام الاستمرار ي أو البقائي أو المحسوب) يمكن أن يندرج تحت فكرة التكاليف المدركة والتي تعني رغبة الفرد في البقاء في المنظمة لأنه يعلم أن تركه العمل فيها سيكلفه الكثير . أما فكرة الإحساس بالواجب فيندرج تحتها (الالتزام المعياري أو الأخلاقي أو الموجه) والتي تشير إلى أن الفرد يبقى في المنظمة لأنه يشعر بأنه ملزم بذلك أو لأنه يرى أن ذلك واجب أخلاقي .

مداخل دراسة الالتزام التنظيمي :

تتباين الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي في تصنيف ها لمداخل دراسة الالتزام التنظيمي فالبعض من هذه الدراسات مثل دراسة (العوفي ، ٢٠٠٥م) ودراسة (الحميدي ، ٢٠١٢م) أشارت إلى وجود مدخلين وهما المدخل الاتجاهي (التبادلي) والمدخل السلوكي .

والبعض الآخر مثل دراسة (الحربي ، ٢٠٠٧م) ودراسة (حواس ، ٢٠٠٣م) أشارت إلى وجود ثلاثة مداخل وهي (المدخل النفسي - والمدخل التبادلي - والمدخل الاجتماعي والسلوكي) ، كما أشارت دراسات أخرى مثل دراسة (الطجم ، ١٩٩٦م) ودراسة (العتيبي ، ١٤٢٠هـ) إلى خمسة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي وهي (السيكولوجي - والتبادلي - والاجتماعي والسلوكي - والموقفي - والسلوكي) .

ويرجع هذا التباين إلى أن بعض الدراسات تنظر إلى الالتزام من حيث نتائجه (Kenter, ١٩٧٢) ، أو من حيث دراسة الحالات السابقة (Etzioni, ١٩٦١) و (Angle and Perry, ١٩٨٣) أو من حيث الأهداف (Morrow, ١٩٨٣) وقد ينظر للالتزام على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل (Mowdayetal, ١٩٨٢) (الطجم ، ١٩٩٦م،ص ١٠٥) ، وفيما يلي عرض مختصر لمداخل دراسة الالتزام التنظيمي :

١- المدخل النفسي (السيكولوجي) :

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم ، وفقا لهذا المدخل يرى (Sheldon, ١٩٧١) إن الالتزام التنظيمي "يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة " ، كما يرى (Mowdy, Porter & Steers, ١٩٨٢) إن الالتزام التنظيمي "يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" ، كما عرفه (vadewalle. Et al, ١٩٩٥) بأنه "قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم" (حواس ، ٢٠٠٣م،ص ٥٨) .

٢- المدخل التبادلي :

وطبقاً لهذا المدخل يُنظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع ، حيث يرى (Hrebinial & Alutto, ١٩٧٢) أن الالتزام التنظيمي "يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة" (الحربي ، ٢٠٠٧م،ص ١٥) .

كما يرى (Angle & Perry, ١٩٨٣) "ضرورة النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة" ، وطبقاً لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة التزامه بالمنظمة التي يعمل بها ، ومن هنا فإن الطريقة التبادلية ينتج عنها قياس للالتزام قائم على اعتبارات نفعية ، لكن يُعاب على هذه الطريقة إهمالها الميل والقابلية والاستعداد السلوكي للعاملين (الطجم ، ١٩٩٦م،ص ١٠٥) .

٣- المدخل الاجتماعي والسلوكي :

حيث يرى (Kanter, ١٩٧٢) "أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد بتقديم دور اجتماعي يبذل فيه طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي" . وكذلك عبر (Salanick, ١٩٧٧) عن الالتزام من ناحية سلوكية حيث عَرف الالتزام التنظيمي "بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي يتم من خلالها تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها" (الحربي ، ٢٠٠٧م،ص ١٦) .

٤- المدخل الموقفي (الاتجاهي) :

تتمثل النظرة الموقفية (الاتجاهات) في أن الالتزام عبارة عن اتجاهات تعكس طبيعة ونوع العلاقة بين الفرد والتنظيم (الطجم ، ١٩٩٦م،ص ١٠٦) ، ويعكس

الالتزام قوة ارتباط الشخص بالتنظيم . فالالتزام يحقق توافقاً بين اعتقادات الفرد وأهداف المنظمة وقيمها . وكذلك يولد الالتزام لدى الفرد الاستعداد لبذل جهود مضاعفة لخدمة منظمته ورغبة قوية في البقاء في هذه المنظمة حتى أن يتوفر له عمل آخر وبنفس المميزات في منظمة أخرى (العتيبي ، ١٤٢٠هـ،ص ٩) .

٥- المدخل السلوكي :

ينظر هذا المدخل للالتزام على أنه سلوك (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١١٥) ، ويُعني هذا المدخل بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها من المنظمة ، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أن يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها (رشيد ، ٢٠٠٤م،ص ١٣) .

ويرى الباحث أن تعدد مداخل دراسة الالتزام التنظيمي يشير إلى تعدد الجوانب التي يهتم بها الباحثين في كل مدخل ، فأصحاب المدخل النفسي والموقفي يركزون على علاقة الفرد بالتنظيم فالالتزام لديهم يعكس قوة ارتباط الشخص بالتنظيم ، بينما يركز المدخل التبادلي على فكرة أن الالتزام التنظيمي وسيلة للتبادل والمقايضة . في حين ركز المدخل الاجتماعي والسلوكي على فكرة تقديم الفرد لدور اجتماعي في المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي، أما المدخل السلوكي فينظر إلى الالتزام على انه سلوك يعتمد على التكاليف التي يتحملها الفرد ببقائه في المنظمة أو بتركه للعمل فيها.

مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

ذكر (Buchanan, ١٩٧٤)"أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة " والتي أوردها كلاً من (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص١٢٣) ،و(باعلوي ، ٢٠١١م،ص١٦) ، و(العوفي ، ٢٠٠٥م،ص٣٦) وهي:

١. **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عامين ويخضع خلالها الفرد للتدريب والتجربة ، ويسعى الفرد في تلك الفترة إلى تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة

ومحاولة إثبات ذاته . ويقول بوشنان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدد من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، تضارب الولاء ، وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة .

٢. **مرحلة العمل والإنجاز** : وتبدأ هذه المرحلة تقريباً من السنة الثالثة من التحاق الفرد بالمنظمة و يحاول الفرد فيها تأكيد مفهوم الإنجاز ،وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز و يتبلور لديه الولاء للعمل والمنظمة .

٣. **مرحلة الثقة بالتنظيم** : وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم ويتم الانتقال إلى مرحلة النضج .

وقد ذكر (Welsch and Lavan) أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين هما (الوزان ، ٢٠٠٦م،ص ٣٩) :

١. **مرحلة الانضمام للمنظمة** التي يريد الفرد العمل بها وغالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

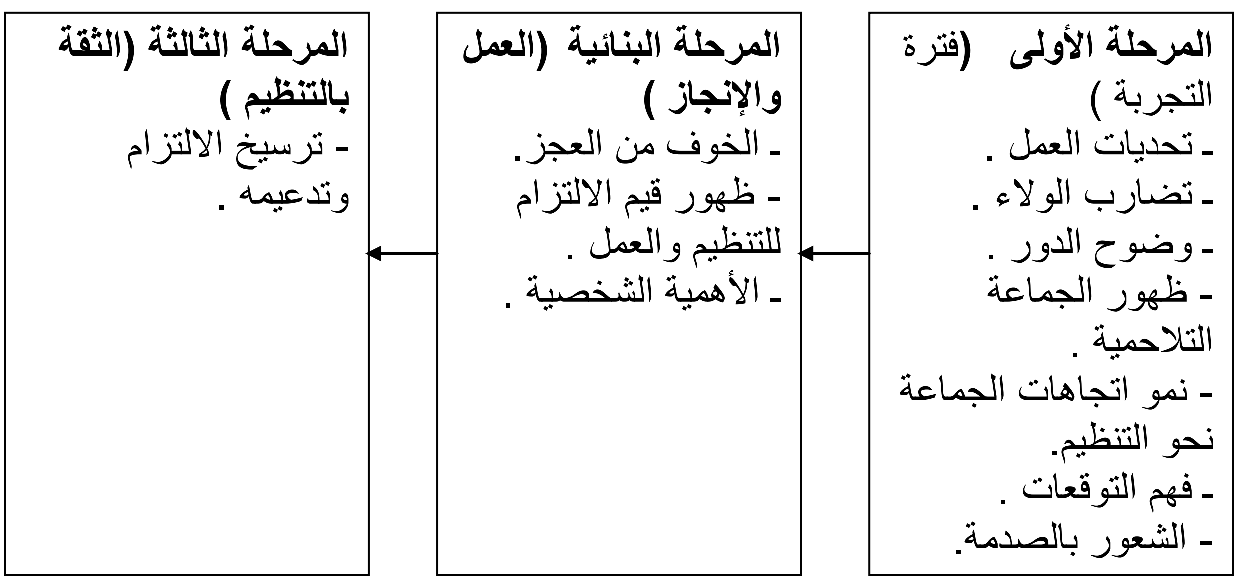
٢. **مرحلة الالتزام التنظيمي** وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها .

كما أوضح العتيبي والسواط أن O'Reily أشار إلى أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي :

١. **الإذعان أو الالتزام** : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه

٢. **مرحلة التطابق والتماثل** بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

٣. **مرحلة التبني** واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (العتيبي والسوط ، ١٤١٨هـ،ص ٧) .



شكل رقم (١) مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند (Buchanan, ١٩٧٤).

المصدر :(الحميدي ،٢٠١٢م،ص١٢٣)

ويرى الباحث ان الالتزام يمر بثلاث مراحل تبدأ الأولى بانضمام الفرد للمنظمة حيث يسعى خلال هذه المرحلة للتكيف مع بيئة العمل وحساب العوائد وتحديد الاتجاهات نحو التنظيم وعلى ضوء ذلك تتحدد رغبته في البقاء في العمل أو تركه ، وفي حال اختار البقاء تبدأ المرحلة الثانية وتظهر فيها قيم الالتزام لدى الفرد ويسعى خلالها إلى التوفيق بين أهدافه وقيمه وأهداف المنظمة وقيمها .ويلي ذلك مرحلة ترسيخ الالتزام لدى العاملين سواءً من قبل المنظمة (تعزيز) أو من قبل الأفراد أنفسهم (المزيد من الولاء والبذل).

العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي أن هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين وولائهم لمنظماتهم ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

ـ المكانة الاجتماعية :

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١٢٧) . وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو غير رسمية

تمنحها الجماعة لشخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه. وللأفراد في أي تنظيم ترتيب معين يحدد ارتباطهم ببقية الأفراد في التنظيم وفق ترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم . ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها (البقمي ، ٢٠١٢م، ١٤) . وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها : الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل ، والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية (فلمبان ، ٢٠٠٨م،ص ٣٠) .

- إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم :

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى تلبيتها ، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ، ويسعون لأن يكنوا مُقدَرين ، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم (البقمي ، ٢٠١٢م،ص ١٤) ،إن اهتمام المنظمات بإشباع هذه الحاجات يولد لدى أفرادها الشعور بالرضا و الاستقرار ومن ثم بالانتماء والالتزام التنظيمي ،والتنظيم الذي لا يساعد في تحقيق وإشباع هذه الحاجات غالباً ما يكون مكاناً غير مناسباً لاستقرارهم ، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن تنظيم آخر يمكنهم من إشباع هذه الحاجات.

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار :

يساعد وضوح الأهداف على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك الأفراد للالتزام أكبر (العوفي ، ٢٠٠٥م،ص ٣٨) ، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة فإن ذلك يساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم نظراً لأن ذلك يؤدي إلى تجنب الخلافات التنظيمية التي تحدث عند غموض الدور والتي تنعكس سلباً على التزام العاملين.

ـ الرضا الوظيفي :

ويقصد به المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له ، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه (فلمبان ، ٢٠٠٨م،ص ٣١) وتشير العديد من الدراسات أن للرضا الوظيفي تأثيراً على تكوين الالتزام لدى العاملين فكلما زاد رضاهم زاد الالتزام الوظيفي لديهم والعكس ومن هذه الدراسات دراسة (العواد والهران ، ٢٠٠٦م) ودراسة (فلمبان ، ٢٠٠٨م) ودراسة (اليامي ، ٢٠٠٨م) .

ـ جودة المناخ الوظيفي :

يُعبر مفهوم المناخ الوظيفي عن الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار ويفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم (فلمبان ، ٢٠٠٨م،ص ٣١) . إن توفر المناخ التنظيمي الجيد الذي تسوده قيم العدالة والتسامح والتعاون للوصول إلى الأهداف المشتركة من شأنه أن يعزز الثقة لدى العاملين ويرفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها (العوفي ، ٢٠٠٥م،ص ٣٩) .

كما أن الالتزام التنظيمي للموظف يرتفع بزيادة درجة استقلاليته وحريته في أداء العمل دون ضغط أو إجبار وأيضاً كلما كان التعاون سائداً كلما زاد الالتزام التنظيمي (باعلوي ، ٢٠١١م،ص ٣٥) .

ـ تطبيق أنظمة حوافز عادلة :

يشير الحافز للوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة ، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل في المنظمات أو تدفعهم على ترك العمل بها (فلمبان ، ٢٠٠٨م،ص ٣٢) . إن تطبيق نظام حوافز يعتمد على معايير موضوعية تهدف إلى تحقيق المساواة والإنصاف من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الالتزام لدى العاملين . وقد

أشارت دراسة (الفضلي ، ١٩٩٧م) إلى أهمية توفير أنظمة حوافز للاستفادة من إمكانيات العاملين من جهة ولوفع درجات الالتزام التنظيمي لديهم من جهة أخرى .

ـ مشاركة العاملين :

المشاركة كما يراها دايفن هي "الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف " (العوفي ، ٢٠٠٥م،ص ٣٨) ومن مجالات إشراك العاملين (عمليات التقييم ـ وضع السياسات ـ اتخاذ القرارات...) .

وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسو مجرد أفراد (فلمبان ، ٢٠٠٨م ،ص ٣٢) .

وقد أوضحت العديد من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي ، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر الأمر الذي ينعكس بدوره على زيادة درجة التزامهم التنظيمي (البقمي ، ٢٠١٢م،ص ١٦) .

ـ الثقافة التنظيمية :

وتُعرّف بأنها : " نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة " (السواط ؛ وآخرون ، ٢٠٠٧م،ص ٣٠٧) .

وبالتالي على المنظمة أن تعمل على تعزيز القيم أو المعتقدات وأساليب الأداء الإيجابية والتي من شأنها أن تخلق ثقافة تنظيمية مميزة،حيث أن المنظمات التي تمتلك ثقافة مميزة يزيد لدى منسوبيها نسبة الولاء التنظيمي وبالتالي يزداد مجهود الأفراد وتقل نسبة ترك العمل،أي زيادة التزامهم التنظيمي(السواط ؛ وآخرون ، ٢٠٠٧م،ص ٣١٤) .

ـ نمط القيادة :

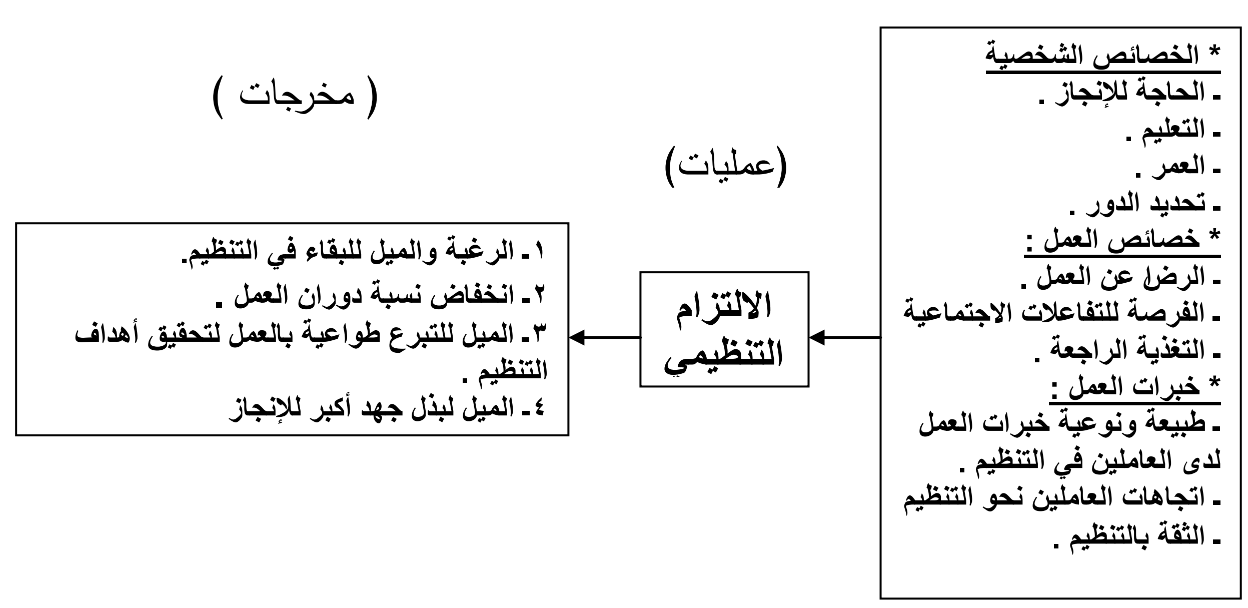
يقصد بنمط القيادة ذلك الأسلوب الذي يتبعه القائد في التعامل مع مرؤوسيه ،وتختلف الأنماط القيادية ما بين المتشدد والمتساهل والأسلوب الوسط و تشير معظم الدراسات إلى ثلاثة أنواع رئيسة وهي نمط القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) والقيادة الديمقراطية (الوسط) والقيادة الحرة (متساهلة) .

إن إتباع القائد لنمط قيادي معين لا يتلاءم مع ظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم الاستقرار النفسي لدى الأفراد ويعيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين ويقلل من فرص التعاون بينهم ، كل ذلك ما شأنه أن يؤثر بالسلب على التزام العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها (الشريف ، ٢٠٠٤م،ص ٧٠) .

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن أسلوب القيادة ومستوى تفاعلها مع التابعين يؤثر على الالتزام التنظيمي في المنظمات (الفضلي ، ١٩٩٧م،ص ٧٧) .

كما قدم (Steers, ١٩٧٧) نموذجاً بين فيه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك من منظور نظرية النظم وقد صنف تلك العوامل إلى ثلاث مجموعات كما ذكرها كلاً من (العنزي ، ٢٠٠٩م،ص ٩٨) ، (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١٢٤) وهي :

١. الخصائص الشخصية .٢- خصائص العمل . ٣- خبرات العمل .



شكل رقم (٢) مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند (Steers) .
المصدر (العنزي ، ٢٠٠٩م،ص ٩٨) و (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١٢٤) .

الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

يترتب على التزام العاملين تجاه منظماتهم مجموعة من الآثار منها الإيجابي ومنها السلبي سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد نفسه . وفيما يلي عرض لذلك :

❖ **أولاً : الآثار الايجابية**

ـ الأداء الجيد :

عندما تكون درجة الالتزام التنظيمي لدى الفرد عالية فإن ذلك يكوّن لديه إيمان قوي بأهداف المنظمة و يشكل لديه رغبة كبيرة في بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال الأداء المتقن لمهام وواجبات العمل ، فالفرد الذي يملك الرغبة والحماس وحب العمل يختلف في أدائه عمن لا يملكها والذي يكون اهتمامه بانتهاء ساعات الدوام دون النظر إلى أدائه وإنتاجيته .

وتشير العديد من الدراسات إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يقود إلى زيادة الدافعية الداخلية لدى الأفراد ويؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم (العواد والهران ، ٢٠٠٦م،ص ١٥) ، وكلما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين (عبد الرحمن ، ٢٠٠١م ،ص ٥) .

ـ رفع الروح المعنوية :

تشير الروح المعنوية إلى اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي وبذل كل الطاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فللعلاقات المميزة بين الإدارة والعاملين مثلاً تؤدي إلى رفع الروح المعنوية ، كما أن القصور في السياسات الداخلية يؤدي إلى تدني مستوى الالتزام التنظيمي والذي ينعكس سلباً على الروح المعنوية لدى العاملين (العوفي ، ٢٠٠٥م،ص ٤٠) .

وتشير بعض الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم (الغامدي ، ١٤٣٠هـ ،ص ٦٣) .

ـ الحد من تسرب العاملين :

يُعد التسرب الوظيفي ظاهرة تنظيمية خطيرة قد تتسبب بتعطيل الأداء في المنظمات مما يهدد بقائها ويعيق تقدمها (باعلوي ، ٢٠١١م،ص ٣٧) .

ويترتب على هذه الظاهرة مجموعة من الآثار السلبية منها (الغامدي ، ١٤٣٠هـ،ص ٦٤)و(العوفي ، ٢٠٠٥م،ص ٤١-٤٢) :

أ ـ تعطيل الأداء الوظيفي سواءَ عن طريق فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم للمنظمة ، أو عن طريق الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة .

ب ـ الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات خاصة إذا كان الأفراد التاركين للعمل يتمتعون بمهارات عالية في الأداء ، والاتصال والمشاركة ، مما ينعكس سلباً على تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة.

ت ـ تدني المعنويات حيث أن استمرار عملية تسرب العاملين من المنظمة سوف يؤثر على الروح المعنوية لزملائهم المتبقين في المنظمة .

ث ـ ارتفاع التكاليف : سواء تكاليف الإعلان عن وظائف جديدة أو تكاليف التدريب للموظفين الجدد بالإضافة إلى تكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة .

ج ـ زيادة أعباء العمل : نتيجة لتسرب العاملين من المنظمة فإن المهام المسندة إليهم توكل إلى زملائهم المتبقين في المنظمة إلى أن يتم توظيف أفراد جدد الأمر الذي قد يحتاج إلى فترة طويلة ، مما يؤدي إلى زيادة عبء العمل على الأفراد الموكلة إليهم مهام جديدة ، كل ذلك شأنه أن ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات لدى هؤلاء الأفراد.

ويساعد ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين على تفادي سلبيات التسرب المشار لها أعلاه و وذلك لأن الالتزام يقوي الترابط بين الفرد والمنظمة ويزيد من رغبته في البقاء فيها مهما كانت الظروف.

- تقليص الغياب والتأخير عن العمل :

يؤدي الغياب والتأخير من قبل العاملين إلى تحميل المنظمة تكاليف تستنزف الكثير من جهدها وإمكانياتها، إن شعور العاملين بالالتزام التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم ، ويزيد من درجة التزامهم وتقيَدهم بالحضور في الأوقات المحددة للدوام ، كما أن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى الأفراد قد يؤدي إلى ضعف ارتباطهم بالمنظمة وعدم احترامهم لأنظمة الحضور والانصراف . وتشير بعض الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يساعد على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن العمل(البقمي ، ٢٠١٢م،ص ١٨) .

❖ ثانياً : الآثار السلبية

على الرغم من الآثار الإيجابية للالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة إلا أن هناك بعض الآثار التنظيمية السلبية له على مستوى المنظمة ومنها (الوزان ، ٢٠٠٦م ،ص ٤٩) :

١. انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة .
٢. انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة ،وفي هذا الصدد يرى **أوليفر Oliver** "أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط ، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة للمنظمة".
٣. زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

وللالتزام التنظيمي آثار على الفرد قد تكون إيجابية أو سلبية ومن الآثار الإيجابي ة نذكر:

ـ تحقيق الرضا الوظيفي :

حيث يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، وهذا من شأنه أن ينعكس على رضاه الوظيفي .

وتشير دراسة (فلمبان ، ٢٠٠٨م) إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

ـ تنمية الإبداع والابتكار :

يعد الإبداع والابتكار من أهم الخيارات المتاحة أمام المنظمة لمتابعة التطورات التكنولوجية الحديثة ولمواجهة المنافسين ، ويعتبر الالتزام التنظيمي من أهم مقومات الإبداع ، وذلك لأن الأفراد الذين يتصفون بالتزام تنظيمي عالي يكونوا أكثر حماساً للعمل وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعون تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيتهم وأدائهم .

ـ تحسين الحياة الخاصة بالعاملين خارج نطاق العمل :

إن أثر الالتزام التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل ، فقد اتضح أن الموظف ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يتميز بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع درجة قوة علاقاته العائلية (الفضلي ، ١٩٩٧م،ص ٧٧) .

ـ التقدم الوظيفي :

فالفرد ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في العادة مجداً في عمله ، ومن ثم يكون أكثر وأسرع ترقية وتقدماً في المراتب الوظيفية .

أما الآثار السلبية للالتزام التنظيمي على مستوى الفرد فنذكر منها انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف حيث أن بعض الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ، وفي دراسة قام بها أحد الباحثين في" جنرال موتورز " وجد أن أفراد

الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تُخنق لديهم القدرة على الابتكار (الوزان ، ٢٠٠٦م،ص ٥١) . ومن الآثار السلبية للالتزام التنظيمي على الفرد أن بعض الأفراد يستنفذكل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يكاد يترك وقت لقضاء أنشطته الخاصة خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة اجتماعية عن الآخرين ، إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل مما يؤثر عليه صحياً في بعض الحالات (الغامدي ، ١٤٣٠هـ،ص ٦١٥) .

نظريات الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من النظريات التي تناولت الالتزام التنظيمي في محاولة لتفسير الالتزام لدى الأفراد تجاه منظماتهم ، ومن أهم هذه النظريات ما يلي :

أولاً : نظرية التوحد (Theory of Identification):

وتنسب جذورها إلى (March and Simon, ١٩٥٨) وتركز هذه النظرية على أن التوحد هو قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة . وعلى ضوء هذه النظرية تفسر ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل من الفرد والمنظمة ،ويشير الباحثان(March and Simon, ١٩٥٨) إلى أن للتوحد عدة أنماط تتمثل في(الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١١٩) **:**

- التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد .
- التوحد مع جماعة العمل الفرعية .
- التوحد مع الأنشطة أو المهام .
- التوحد مع المنظمات خارج منظمة الفرد .
- التوحد مع جماعة المجتمع المحلي .
- التوحد المهني .
- التوحد مع جماعة الأسرة .

وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتر وزملائه مودي وستيرز تحت مسمى الالتزام العاطفي (الوجداني) إذ يرون أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة(أي يلتزمون بالبقاء)لأنه يتوافر لديهم ما يلي (درويش ، ٢٠٠٨م،ص ٧):

١. إيمان بقيم التنظيم وأهدافه .

٢. الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم .

٣. الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة .

وقد قدم (درويش ، ٢٠٠٨م،ص٧٦) تقييم لهذه النظرية حيث أوضح أنه بالرغم من أن (March & Simon, ١٩٥٨) من أوائل الباحثين الذين عالجوا قضية التوحد مع المنظمة وقدموا لنا إطاراً نظرياً يفسر ارتباط الفرد بالمنظمة من خلال عملية التوحد إلا أن عمل الباحثين مارش وسيمون يحدد بوضع وصياغة نظرية وصفية ليست قائمة على نتائج وإثباتات إمبريقية مؤيدة للنظرية ككل في التوحد التنظيمي ، كما أن النظرية يكتنفها بعض الغموض وعدم الوضوح فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على التوحد مع المنظمة حيث تتداخل تلك المتغيرات ويصعب قياسها ميدانياً ، وبالتالي تكون هذه النظرية غير قابلة للاختبار بسهولة .

ثانياً : نظرية الرهان الجانبي (Side – Bet theory):

أشار (الحميدي ، ٢٠١٢م) إلى أن " هذه النظرية تنسب لبيكر (Becker,١٩٦٠) فقد نظر بيكر كما جاء في ماير وآلن (Meyer & Allen, ١٩٩١) إلى الالتزام باعتباره : مفهوماً بنائياً تراكمياً ناتجاً من إدراك العامل لتراكم الاستثمارات في المنظمة مثل (المركز أو المكانة أو فرص الترقية ... الخ) وهذه الأشياء تربط العامل بمنظمة معينة . فالالتزام عند بيكر هو : ذلك السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت النابع من إجراء الرهان ـ الجانبي . وقد استخدم بيكر اصطلاح الرهانات الجانبية ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة (مثل الاستثمار في المال ، والوقت ، والجهد الوظيفي ، وصداقات العمل ...) ، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمراً صعباً ومكلفاً . وتذهب نظرية الرهان الجانبي إلى أن الفرد يميل للبقاء بالمنظمة (يلتزم تنظيمياً) ، لأنه لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها ؛ فمثلاً قد يفقد الفرد استثماراته في الوقت ، والجهد ، وغيرها من المزايا الأخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فربما لا يستطيع تعويضها "ص ١٢٠.

وتوضح هذه النظرية أن الفرد بإجرائه للرهان الجانبي قيد سلوكه الحالي والمستقبلي ، لأن توقعات الثقافة المحيطة بالفرد (التوقعات الموجودة في البيئة الثقافية المحيطة بالفرد) سوف توقع جزاءات على من يخالفها . وأحد هذه التوقعات الثقافية التي توجد في مجال العمل هي أن الأفراد لديهم شعور أنه يجب على الموظف أن لا يغير عمله كثيراً وأن من يفعل ذلك ينظر إليه على أنه ضائع أو تائه وغير جدير بالثقة، لذلك فإن هذا الفرد بعد أن يستلم عمله بشهرين مثلاً قد يعرض عليه عمل آخر أفضل كثيراً ولكنه سوف يجد نفسه قد راهن على سمعته المهنية الحسنة التي تقضي بأنه لن يترك عمله خلال سنة على الأقل .وبالتالي فإن قرار الفرد في اختيار العمل الجديد سوف يكون مقيداً لأن معتقداته تفرض عليه استمرار بقاءه في عمله لخوفه من الجزاء أو العقاب الذي سوف ينال من سمعته المهنية ووصفه بأنه تائه أو ضائع إذا ما ترك عملة الحالي (درويش ، ٢٠٠٨م،ص ٢٤) .

وأوضح (درويش ، ٢٠٠٨م) في تقييم ه لهذه النظرية "أن (Becker, ١٩٦٠) استطاع أن يقدم لنا أحد التصورات الهامة للالتزام التنظيمي واستطاع أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية عامة للالتزام متجنباً التداخل بين مفهوم الالتزام وغيره من المفاهيم الأخرى المرتبطة به كمفهوم التوحد والاندماج وقصر مفهوم الالتزام على أنه " اندماج الفرد في تصرفات ثابتة ومتوافقة" .

وبالرغم من أن نظرية Becker,١٩٦٠ كانت هي الأساس في كل دراسات الالتزام بعد ذلك إلا أنها عانت من عمليات سوء الفهم للنظرية ،الأمر الذي أدى إلى تضارب نتائج الدراسات بين تأييد النظرية وبين رفض فروضها ،وهنا يعرض المؤلف بعض الاعتبارات التي يجب أن تأخذ في الحسبان عند اختبار نظرية بيكر أو عند اشتقاق فروضها :

- أن نظرية بيكر تفسر الالتزام بالنسبة للسلوك الفردي والسلوك التنظيمي في نفس الوقت .

- أن مفهوم الالتزام الذي قدمه بيكر يقتصر على الالتزام النابع من إجراء المراهنات ـ الجانبية فقط ، ولا يشمل ظواهر نفسية اجتماعية أخرى كالتوحد أو الاندماج بالرغم من أن تلك الظواهر تمثل ميكانزمات لإنتاج السلوك المقيد.
- أن نظرية Becker كما يعترف ، هي مقدمة وتحتاج إلى إضافات متعددة لاستكمال أركان النظرية .
- لم تقدم النظرية أي مقياس لقياس الالتزام ، وأي مقياس يقترح لقياس الالتزام طبقاً لنظرية Becker يجب أن لا يخرج عن قياس السلوك الثابت والمتوافق الناتج عن المراهنات الجانية أو تراكماً لاستثمارات الفرد في المنظمة" ص٣٠

ثالثاً : نظرية إتزيوني (Etzioni،١٩٦١) في أشكال الالتزام التنظيمي:

و قد أوضح (درويش ، ٢٠٠٨م) أن نظرية Etzioni التي قدمها عام ١٩٦١م "هي الإطار المرجعي لبعض كتابات المفكرين والباحثين في الالتزام التنظيمي منذ أن قُدمت النظرية وحتى الآن ، سواء كان ذلك في النظريات التي تنظر إلى الالتزام باعتباره موقف سلوكي يحدد بمدى رغبة الفرد في ترك المنظمة والناتج من حركة الإسهام والمشجعات ، أو تلك النظريات التي تنظر إلى الالتزام باعتباره ثلاثي الأبعاد وله ثلاث أشكال رئيسية هي الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري .

وتنبع نظرية Etzioni في الالتزام التنظيمي من اهتمامه بدراسة طبيعة تواجد الأفراد بالمنظمات وطبيعة اندماجهم فيها والذي أطلق عليه Organizational involvement ، وتواجد الأفراد بالمنظمات قد يأخذ شكلاً إيجابياً أطلق عليه الالتزام Commitment وقد يأخذ شكلاً سلبياً يطلق عليه الانعزال Alienation .

أنماط الاندماج في المنظمات وفقاً لنظرية (Etzioni, ١٩٦١) :

١. الاندماج التنظيمي السلبي يمثله الانعزال التنظيمي .
٢. الاندماج التنظيمي المحايد يمثله الاندماج المحايد .
٣. الاندماج التنظيمي الإيجابي يمثله الالتزام التنظيمي .

وعلى ضوء ما سبق فإن نظرية (Etzioni) قدمت لنا إطار متكامل لفهم أنماط السلوك الاندماجي في الأنماط المختلفة للمنظمات . كما أنه يوضح أنماط الاندماج المختلفة في المنظمة الواحدة .

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية (Etzioni) أن معالجتها للعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي أتت غير كافية وينقصها التدعيم من خلال الدراسات الميدانية المؤيدة" ص١٩٩ ـ ٢٠٦ .

رابعاً : نظرية كانتر (Kanter, ١٩٦٨):

أشار (درويش ، ٢٠٠٨م) إلى أن (Kanter, ١٩٦٨) "هو أول من قدم إطار نظري (مبني على دراسة تاريخية) اقترح فيه وجود ثلاث أنماط مختلفة للالتزام التنظيمي في دراسة لميكانزمات الالتزام في المنظمات المثالية وأطلق عليه في ذلك الحين مسميات:

- الالتزام البقائي .
- الالتزام بالتماسك.
- الالتزام بالرقابة.

وأوضح (Kanter, ١٩٦٨) أن هناك عمليتين تؤدي إلى تطوير الالتزام البقائي وهي التضحيات والاستثمارات ، و كما بين ان العمليات التي تؤدي إلى الالتزام الوجداني هي نكران الذات وتقديم القرابين ، بينما يؤدي قمع الشهوات إلى زيادة الالتزام بالرقابة " ص٢٠٧ .

وقدم Kanter نموذج يقترح لنا بالتفصيل الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (البقائي ، التماسك ، الرقابة) كما قدم ميكانزمات إنتاج كل بعد من هذه الأبعاد .

وعلى الرغم من الجهود التي قدمها Kanter إلا أن نظريته توار ت ولم تساهم في تطوير نموذج ثلاثي للأسباب التالية (درويش ، ٢٠٠٨م،ص ٢١٦) :

١. افتراض Kanter أن دراسته تختص بالمنظمات المثالية وليس المنظمات الأعمالية أو المنظمات المتخصصة .

٢. أن دراسة Kanter هي دراسة تاريخية تشمل دراسة أنماط الالتزام في المنظمات المثالية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر بالكامل ، وبالتالي هي دراسة وصف تاريخي وليست دراسة تاريخية .
٣. أن نتائج دراسة Kanter طبقاً لكونها تاريخية استقرائية لا يمكن إعادة تقييم نتائجها مرة أخرى في ظروف مماثلة .
٤. وبالتالي فإن نظرية Kanter لم يتم اختبارها ميدانياً في منظمات الأعمال أو في المنظمات المثالية الأخرى .

خامساً: نظرية الالتزام (Theory of Obligation):

تنسب هذه النظرية إلى وينر (Winer, ١٩٨٢) : حيث انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة ، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ ، وذهب إلى أن نظريات الالتزام ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عند تفسير الالتزام عند الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستدمجة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة .

وقد عرف وينر الالتزام التنظيمي على أنه إجمالي الضغوط المعيارية المستدمجة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها ، وبناءاً على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يكتسبها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة ، أو بعد الالتحاق بها . **ويتحدد الالتزام التنظيمي عند وينر ببعدين أساسيين هما :**

- الولاء والإحساس بالواجب .
- التوحد مع قيم وأهداف المنظمة .

والخلاصة إن نظرية الواجب تفسير الالتزام التنظيمي لدى العاملين باعتبارها تمثل شعور العامل بالواجب نحو البقاء بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها . فالموظف يلتزم بأن عليه أن يفعل ذلك لأن ذلك هو الشيء الصحيح أخلاقياً (الحميدي ، ٢٠١٢م ،ص ١٢٠ ـ ١٢١).

سادساً:التصور النظري لأوريالي وشاتمان (O'reilly , Chatman, ١٩٨٦) :

حاول كل من (O'reilly, Chatman, ١٩٨٦) تطوير نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي اعتماداً على البحوث الأولي ، فبعد مراجعتها لمفاهيم الالتزام التي قدمها (Mowday et al, ١٩٨٢) ومفهوم التوحد مع المنظمة (Brown, ١٩٦٩ ; Sheldon, ١٩٧١ ; Leo, ١٩٧١) ومفهوم الالتزام السلوكي (Staw, ١٩٧٧) ، كتب الباحثان : (Oreilly, Chtman, ١٩٨٦) أن أسس ارتباط الفرد سيكولوجياً بمنظمة معينة يمكن التنبؤ بها من خلال ثلاث أسس مستقلة هي (درويش ، ٢٠٠٨م،ص ٢١٨) :

- **الامتثال** ، وهي إطاعة أنظمة العمل .
- **التوحد أو الاندماج** المبني على الرغبة في الانتماء .
- **الاستدماج** المبني على التوافق في القيم أو بين قيم الفرد وقيم المنظمة .

وهذه الأسس المختلفة تمثل ثلاثة أبعاد منفصلة للالتزام .

سابعاً : نموذج آلن ومابر (Allen and Mayer,١٩٩٠):

أوضح(باعلوي ، ٢٠٠١م) أن "آلن ومابر ١٩٨٢م قاما بمراجعة شاملة لأدبيات الالتزام التنظيمي حيث لاحظ الباحثان أن تعاريف الالتزام تنحصر في جانبين وهما الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري ؛ لذا فقد قاما بتعريف الالتزام التنظيمي بأنه التصاق الموظف بالمنظمة وقد يأخذ شكل الالتزام العاطفي أو الاستمراري ، وفي مرحلة لاحقة ١٩٩٠م أضافا بُعْد الالتزام المعياري .

وقد عُرف نموذج آلن ومابر بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي حيث استندا في نظرتهما إلى الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي : الالتزام العاطفي ، والالتزام الاستمراري ، والالتزام المعياري .

وهذه المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي تؤثر على بعضها وهناك رابطة مشتركة بينها ، ولعل التصور الذي يعد الالتزام حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها هو الشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة، ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة ، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة رغبة منه في ذلك ، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج

إلى ذلك ، أما صاحب الالتزام المعياري فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك ، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة ، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه المجتمعة" ص٢٨ ـ ٢٩.

قياس الالتزام التنظيمي :

يوجد العديد من مقاييس الالتزام التنظيمي منها ما هو خاص بقياس أحد أبعاد الالتزام التنظيمي ومنها ما هو مقياس عام للالتزام التنظيمي . ونظراً لصعوبة استعرض جميع مقاييس الالتزام التنظيمي سوف نذكر بعضاً منها :

١ـ مقياس ثورنتن :

يتكون هذا المقياس من (٨) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما يضم المقياس (٧) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني (الوزان ، ٢٠٠٦م ،ص٤٠) .

٢ـ مقياس مارمش وفري :

قدم مارش وفري مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من (٤) فقرات ، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيمة العمل ، كما استخدم لإبراز نية الفرد نحو البقاء في المنظمة (العنزي ، ١٤٢٩هـ،ص ٩٩) .

٣ـ مقياس جورج وزملائه :

يتكون هذا المقياس من (٦) فقرات ويستهدف قياس الالتزام التنظيمي (البقمي ، ٢٠١٢م،ص٢٢) .

٤ـ مقياس بورتر (Porter et al ., ١٩٧٤) :

ويعرف هذا المقياس بالرمز (OCQ) ويسمى بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (درويش ، ٢٠٠٨م : ٣١٢) ، ويتألف من (١٥) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة (الحميدي ، ٢٠١٢م،ص ١٣٠) .

٥- مقياس (Mowday et al., ١٩٧٩) :

يتكون من (١٥) فقرة مصممة على مقياس ليكرت ، وتعكس هذه الفقرات مزيجاً من الاتجاهات والنوايا السلوكية والتي تساعد في قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم (العوفي ، ٢٠٠٥م،ص ٧٠) .

٦- مقياس (Cook & Wall, ١٩٨٠) المطور :

يتكون هذا المقياس من (٩) عناصر وكل عنصر مدّرج حسب سلم ليكرت إلى سبع درجات تبدأ من (دائماً أو نعم ، وتنتهي بلا ينطبق أبداً)(الطجم،١٩٩٦م ،ص١١١).

٧- مقياس بلو (Blau, ١٩٨٥) :

يستخدم هذا المقياس لقياس الالتزام المهني ويتكون من (٨) عبارات (درويش ، ٢٠٠٨م،ص ٢٨٧) .

٨- مقياس (Meyer & Allen, ١٩٩٣) :

طُوّر هذا المقياس وعُدّل فقد كان يحتوي على (٢٤) عبارة ثم عدل إلى (١٨) عبارة لقياس الأبعاد الثلاثة بحيث يتم قياس كل بعد بستة عبارات بدلاً من ثمانية وقد تم نشره في عام ١٩٩٣م (حواس ، ٢٠٠٣م،ص ٩٣) .ويعد من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

٩- مقياس (Ahore et al., ١٩٩٥) :

يتكون هذا المقياس من قسمين : الأول : يتناول الالتزام الوجداني ويتكون من (٤) عبارات والثاني يتناول الالتزام المستمر (الجبري) ويتكون من (٤)عبارات (ريان ، ٢٠٠٠م،ص ٤٦٦) .

وقد أورد الباحث هذه المقاييس لإيضاح الجهود المبذولة في هذا المجال وليس للدلالة على أنها مقاييس إلزامية لقياس العدالة التنظيمية ، بل هي وسائل تساعد الباحثين في إعداد مقاييس تتناسب مع طبيعة مشكلة دراستهم ونوعية مجتمعتها. وقد استفاد الباحث من هذه المقاييس في بناء أداة الدراسة من خلال اقتباس بعض العبارات و إجراء التعديلات اللازمة عليها وتطويرها لكي تتوافق مع طبيعة مشكلة ومجتمع الدراسة .

ثانياً : الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسوف نستعرض بعض من هذه الدراسات على النحو التالي :

أ : الدراسات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية .

دراسة السبعي (٢٠١٢م) ، بعنوان (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين ، ومدى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (مجال الإشراف ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإشرافية) .

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وكما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . ويتكون مجتمع الدراسة من (١٩٠) مشرفاً تربوياً .

تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

١. تبين أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كان متوسطاً .
٢. هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإجبار .
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات تعزى لمتغير مجال الإشراف لصالح مشرفي المواد الدراسية . بينما لا توجد فروق لباقي أبعاد العدالة ، وكذلك لا توجد فروق بين أبعاد العدالة ومتغيري المؤهل والخبرة .

دراسة الشمري (٢٠١١م) ، بعنوان (مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء من وجهة نظر المبحوثين في المديرية العامة للجوازات) :

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق العدالة التنظيمية بأداء العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، كما هدفت إلى اكتشاف أي اختلافات في آراء المبحوثين إزاء محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية .

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، والبالغ عددهم (٧٣٣) مفردة . حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة وعددها (٢٦٩) مفردة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ،كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. هناك مستويين من مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية يحققان مستوى من عدالة التوزيع ، هما : تناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الفرد ، وأن العمل الخاص به يتناسب مع قدراته ومهاراته . وهم أيضاً موافقين على مستويين من مستويات عدالة الإجراءات ، تمثلاً في : اتخاذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز ، وتوفير قدراً من الحرية للعاملين للابتكار والإبداع في العمل . كما تبين أنهم موافقين على مستوى واحد فقط من مستويات عدالة التعاملات ، تمثل في العبارة : عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفة عامل ما فإنه يعامله بكل اهتمام ، بينما كانوا محايدين حول باقي مستويات عدالة التعاملات.

٢. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) ، وبين مستوى أدائهم من حيث (الإنتاجية ، سمات السلوك ، درجة الكفاءة) .

دراسة الشلهوب (٢٠١١م) ، بعنوان (مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة ، دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض).

وقد هدفت الدراسة إلى بحث علاقة مستويات العدالة التنظيمية بالسلوكيات المدانة بوحدات الحرس الوطني بالرياض ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وقد تمت الدراسة على منسوبي وحدات الحرس الوطني وعددهم (٤٦٨٠٩) عسكرياً ، وقد تم اختيار عينة مقدارها (٣٨١) عسكرياً .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. إن أفراد الدراسة يرون توفر عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل بدرجة متوسطة في وحدات الحرس الوطني .
٢. كشفت الدراسة من وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية في وحدات الحرس الوطني (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) وممارسة العاملين للسلوكيات المدانة ، حيث اتضح أنه كلما تحسنت مستويات العدالة كلما انخفضت ممارسة العاملين للسلوكيات المدانة .

دراسة الشتري (٢٠١٠م) بعنوان : (العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية ، دراسة ميدانية على وزارة الخدمة المدنية فرع منطقة مكة المكرمة) :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد ما يعرفه الموظفون العاملون في وزارة الخدمة المدنية عن العدالة التنظيمية بجوانبها المختلفة . واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الخدمة المدنية (فرع منطقة مكة المكرمة) البالغ عددهم ٨٣ موظفاً وموظفة ، وفي تحديد عينة الدراسة تم اختيارها (عمدياً) (لصغر حجم مجتمع الدراسة) حيث استهدفت العينة جميع موظفي وزارة الخدمة المدنية وبعد حذف الاستبانات غير الصالحة للتحليل تألفت عينة الدراسة من (٦٦) فرداً من موظفي وزارة الخدمة المدنية (فرع منطقة مكة المكرمة) .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى اتجاهات أفراد عينة الدراسة على أنه تتم ممارسة العدالة التنظيمية بدرجات متباينة بمقر عملهم ، وهذه الفروق تعزى إلى كل من السن ، المرتبة الوظيفة ، المرتب .

٢. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين للعدالة ومستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية .

دراسة باجودة (٢٠٠٩ م) بعنوان (واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة) .

وتهدف الدراسة إلى :

١. التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة بمحاورها (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية ، العدالة التقييمية) .

٢. تحديد الفروق في استجابة عينة الدراسة لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية (بمحاورها) بمدار س التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة حسب متغير(المرحلة التعليمية ، المسمى الوظيفي ، المؤهل التعليمي ، مدة الخبرة) .

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ؛ وتم إجراء الدراسة الميدانية على عينة طبقية عشوائية من معلمات مدارس مكة المكرمة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بنسبة ١٠%. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١. إن درجة تطبيق مديرات مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة لمحاور العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتقييمية) من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة .

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية بمحور (العدالة التفاعلية) فقط .

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بمحور (العدالة التقييمية) فقط .
٤. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي بثلاثة محاور للعدالة التنظيمية وهي : (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التقييمية) .
٥. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات تبعاً لمتغير مدة الخبرة بثلاثة محاور أيضاً للعدالة التنظيمية وهي : (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التفاعلية) .

دراسة الصيرفي(٢٠٠٧م) ، بعنوان (تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال العلاقة بين الإحساس بالعدالة والفاعلية التنظيمية)

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومدى فاعلية المنظمة ، وذلك عن طريق اختبار العلاقة بين فاعلية المنظمة وبين مستويات العدالة التنظيمية المتمثلة في : (عدالة التوزيع،عدالة الإجراءات،عدالة المعاملات) .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث قام بتصميم استبانه تم توزيعها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي القاهرة والملك عبد العزيز بجدة ، وذلك لقياس مستوى أدائهم وكذا مستوى إحساسهم بالعدالة التنظيمية ومن ثم إبراز العلاقة بين المتغيرين (الأداء ـ العدالة التنظيمية) .

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

١. وجود علاقة إيجابية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس ، وبين مستوى فاعلية المنظمة.
٢. وجود علاقة إيجابية بين درجة شعور أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية وبين مستوى فاعلية المنظمة.

دراسة الجعيد (٢٠٠٤م) ، بعنوان(العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إحساس موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالعدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة : عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، وعدالة التعاملات ، والتعرف على مستوى وجود سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة : الإيثار ، الكياسة ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ، والسلوك الحضاري في تلك الأجهزة من وجهة نظر الموظفين ، كما تهدف إلى معرفة العلاقة بين هذين المتغيرين وأبعادهما ، وكذلك التعرف على مدى تأثير بعض العوامل الشخصية عليها ، وأثر إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، من أفراد العينة وعددهم (٥٠٠) مفردة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على الإحساس بالعدالة التنظيمية في الأجهزة التي يعملون فيها بدرجة ليست قوية .
٢. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بشكل عام ، وبين سلوك المواطنة التنظيمية .
٣. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام ، وبين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث : عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، وعدالة التعاملات .

دراسة يوسف (١٩٩٩م) ، بعنوان (تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي) .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية للعائد المادي للوظيفة ومستوى الولاء الوظيفي والأداء .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث صمم استبانه تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بدولة المارات العربية المتحدة بلغت (٥٦٧) فرداً .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

١. أن الرضا عن العدالة الخارجية والعائد المادي الفعلي من الوظيفة ، يؤثران تأثيراً معنوياً إيجابياً على الولاء التنظيمي .

٢. أن الرضا عن العدالة الخارجية والعائد المادي والفعلي من الوظيفة ، يؤثران تأثيراً معنوياً إيجابياً على الأداء الوظيفي .

دراسة زايد (١٩٩٥) ، بعنوان (تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية) :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثلاث أساليب لمراقبة الأداء الوظيفي ، وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية لعينتين من منظمتين مختلفتين .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث صمم استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي ، والعاملين في دائرة الكهرباء بمدينة أبو ظبي،وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (٤٣٦) فرداً .

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

١. أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر في إحساس العاملين بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات .

٢. إن إحساس مفردات العينة بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة الإجراءات أو عدالة التوزيع على التوالي .

٣. إن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات الأجور والحوافز المالية مع الجهود الوظيفية المبذولة في العمل وذلك بالرغم من إحساسهم بموضوعية عبء العمل المحدد لهم .

ب : الدراسات التى تتعلق بالالتزام التنظيمى .

دراسة عبد الرحمن (٢٠١١م) ، بعنوان (أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي : دراسة تحليلية باستخدام نموذج التحليل التوسطي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بمكوناته الثلاثة (الالتزام العاطفي ، والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي . بالإضافة إلى التعرف على مستوى كل من الالتزام التنظيمي ، ومستوى الأداء التنظيمي ، والرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية في مصر .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . ويتمثل مجتمع الدراسة في المعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية في مصر . وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (٣٨٠) معلماً وتم إعادة (٣٣٨) استبانة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

١ -أن الالتزام التنظيمي ومكوناته الثلاثة له تأثير وسيط جزئي إيجابي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي .

٢ -أن مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة لكل منهم تأثير وسيط جزئي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، وأن الدور الوسيط الذي يؤديه الالتزام العاطفي كأحد مكونات الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة كان أقوى من الدور الوسيط الذي يؤديه كل من الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري في هذه العلاقة .

دراسة المسدى (٢٠١١م) ، بعنوان (اثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي) .

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين . وذلك بالتطبيق على قطاع الصحة بمدينة طنطا ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من العاملين بالقطاع الصحي بمدينة طنطا

وبلغ عدد الاستمارات المستوفاة (٣٢٢) استمارة ، وقد تمثلت العينة في الأطباء وهيئة التمريض والوظائف التخصصية والإدارية ، وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي في الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين .
٢. وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين وسلوكياتهم نحو الالتزام التنظيمي .
٣. وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين .
٤. وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين وسلوكيات الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين .
٥. أثبتت النتائج أن توافر البرامج التدريبية والدعم التنظيمي ومدى السماح بالمبادرات كانت أكثر عناصر ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين .
٦. أظهرت نتائج الدراسة أن الانتباه والاهتمام بالمرؤوسين ، وتبادل المعلومات مع المرؤوسين كانا أكثر عناصر ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين تأثيراً في سلوكياتهم نحو الالتزام التنظيمي .
٧. بينت نتائج الدراسة أن الانتماء الوظيفي كان أكثر عناصر ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل من حيث التأثير في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين ، يليه أهمية الوظيفة ثم التركيز على التفاصيل والنتائج .

دراسة اليامي (٢٠٠٨م) ، بعنوان (مقارنة بين بعض خصا ئص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين):

وقد هدفت هذه الدراسة إلى كشف مدى وجود السلوك القيادي التعاوني التنافسي والفردي في بعض المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية وبيان مدى قدرة

هذه السلوكيات ، مقارنة ببعض خصائص واتجاهات المرؤوسين في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين . وللقيام باختبار مدى قوة هذه السلوكيات مقارنة بخصائص واتجاهات المرؤوسين في التنبؤ بمكونات مركب الالتزام التنظيمي .

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين غير الأطباء والإداريين في المستشفيات العامة والخاصة في المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية ، وقد تم استخدام طريقة المعاينة الطبقية المرحلية في اختيار عينة البحث ، ففي المرحلة الأولى اختار عينة عشوائية طبقية من المستشفيات العامة والخاصة حيث تم اختيار (٥) مستشفيات عامة و(٥) خاصة من مدينة الرياض ، و(٣) مستشفيات عامة و(١) خاص من القصيم ، ومستشفى عام من الخرج ، وفي المرحلة الثانية تم توزيع عينة عشوائية طبقية حجمها (٦٠٠) استبانة على الفئات الطبية المختلفة في المستشفيات التي تم اختيارها في المرحلة الأولى .

وكان العائد (٣٧١) استبانة .

وقد كان من أبرز نتائجها :

١. أن سلوك التعاون هو الغالب ويليه سلوك الفردية ثم سلوك التنافس .
٢. أن الرضا الوظيفي هو أقوى متنبئ بكل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم .
٣. أن سلوك التنافس متنبئ قوي بكل من ولاء المرؤوسين والتزامهم نحو المنظمة .
٤. أن سلوك التعاون فقط متنبئ قوي بتعلق المرؤوسين بمنظماتهم .

دراسة الحارثي (٢٠٠٧م) ، بعنوان : (الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم) :

ومن الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها ما يلي :

١. الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين .

٢. الكشف عن العلاقة الإرتباطية الدالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) ، كما استخدم الباحث الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي .

وأجريت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف واختير منهم عينة تكونت من (٣٥٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمركزي إشراف الشرق والغرب بمدينة الطائف والتابعة لوزارة التربية والتعليم .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. إن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين كانت بدرجة عالية .
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى سنوات الخبرة والدورات التدريبية ، ولا توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ومركز الإشراف وطبيعة المؤهل .
٣. هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع مستويات الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين .
٤. هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

دراسة فلم بان (٢٠٠٨م) ، بعنوان (الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة) :

وقد هدفت الدراسة إلى :

١. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات .

٢. التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة .
٣. الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل : (الجنس ، المؤهل التعليمي ، التخصص ، الحالة الاجتماعي) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي و الارتباطي . وقد أجريت الدراسة على المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لمدينة مكة المكرمة . وتم اختيار عينة حجمها (١٠٣) مشرفاً تربوياً و(١٧٥) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوية . واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ، ومستوى عال من الالتزام التنظيمي .
٢. وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي .
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه .

دراسة العنزي (٢٠٠٨م) ، بعنوان (اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية) .

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف منها :

١. التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي .
٢. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين .
٣. التعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي .

٤. معرفة أثر كل من : المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم (بنين) ومساعديهم في المملكة العربية السعودية . واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة (موافق) .
٢. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي .
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية) .

دراسة الوزان (٢٠٠٦م) ، بعنوان(المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي)

وقد هدفت الدراسة إلى :

١. التعرف على طبيعية المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيها .
٢. الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وكفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهد الأمنية .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،كما استخدم الأسلوب المسحي الشامل،وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.وقد أجريت الدراسة على الضباط من رتبة ملازم أول وما فوقها والعاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وعددهم (١٥٦).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .

٢. أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية . مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين .

دراسة العواد والهران (٢٠٠٦م) ، بعنوان :(العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود) :

وقد هدفت الدراسة إلى :

١. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود .

٢. التعرف على تأثير العوامل الشخصية (الجنسية ، العمر ، المرتبة العلمية ، الخبرة) على الالتزام الوظيفي .

٣. التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

ويتكون مجتمع الدراسة من (٢٥٠٦) عضو هيئة تدريس ، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية وتم توزيع (١٠٠٠) استبانة وتم إعادة (٥٥١) استبانة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير نوع الكلية فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي.

٢. كشفت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين لصالح غير السعوديين .

٣. للعمر (السن) تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي (علاقة طردية موجبة) .
٤. لا يوجد تأثير أو علاقة ذات دلالة إحصائية للمرتبة الأكاديمية على الالتزام التنظيمي .
٥. أكثر العوامل الديموغرافية تأثيراً على الالتزام التنظيمي مرتبة حسب أهميتها هي الجنسية يليها متغير نوع الكلية ثم مدة الخدمة .
٦. للرضا الوظيفي تأثيراً قوياً على الالتزام التنظيمي .
٧. للعدالة التنظيمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي .
٨. للأداء الوظيفي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي .

دراسة الثمالي (٢٠٠٢م) بعنوان (علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية)

وقد هدفت الدراسة إلى :

١. التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة .
٢. التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية ، والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط الأمن الخاصة .
٣. علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور ، محتوى العمل ، فرص الترقية والتقدم الوظيفي ، القيادة والإشراف ، جماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة .
٤. التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وقد تم إجراء الدراسة على جميع منسوبي قوات الأمن الخاصة بالرياض ، فئة الضباط ، وعددهم (٣٠٠) ضابط ، من رتبة ملازم إلى لواء .

و قد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

١. إن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبياً .

٢. وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي ، كما أنه اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال .
٣. وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي .
٤. تبين أن أهم متغيرات الصيغة الرسمية الذي له تأثير عالي على الالتزام التنظيمي لضباط قوات الأمن الخاصة هو مراعاة الأنظمة .
٥. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية .

دراسة الفضلي (١٩٩٧م) ، بعنوان : (علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية) :

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية ، وهدفت الدراسة إلى معرفة متوسط الالتزام التنظيمي في الأجهزة الحكومية ، وطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل ، مدة الخدمة ، المركز الوظيفي) ، ومعرفة اتجاه أو متوسط طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية .

وقد تم اختيار خمس جهات حكومية في الكويت ، وتم توزيع (٢٥٠) استمارة ، بلغ عدد العائد منها بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة (١٩٠) استمارة .

ومن أهم نتائج التي توصلت لها هذه الدراسة :

١ - وجود علاقة إيجابية ما بين الالتزام التنظيمي وطبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه .
٢ - وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط الالتزام التنظيمي فيما بين مختلف المتغيرات الشخصية ، حيث ظهر وجود علاقة سلبية فيما بين الالتزام وكل من العمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة ، والمركز الوظيفي .

ج : الدراسات التى تناولت العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى معاً .

دراسة الحميدي (٢٠١٢م) ، بعنوان (العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة).

وقد هدفت الدراسة إلى :

١. الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات .
٢. الكشف عن العلاقة بين المتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص - الحالة الاجتماعية) لكل من المديرات والمعلمات ، ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية ، ومستوى الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي .
٣. وضع تصور مقترح لدعم وتعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي .وقد تمت الدراسة على جميع مديرات المدارس الثانوية وعددهن (١٠١) مديرة ، بالإضافة إلى عينة عشوائية عنقودية من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعددهن (٤٠٠) معلمة ، والمجموع (٥٠١) مديرة ومعلمة . كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة :

١. تمتع مديرات المدارس الثانوية بدرجة ممارسة للعدالة التنظيمية عالية (٤.١٤).
٢. توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس وكل من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات .
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات .
٤. توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى مؤهل الماجستير للمعلمات .

٥. لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى إلى متغيرات الدراسة .

٦. لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى إلى متغيرات الدراسة .

دراسة الحربي (٢٠٠٦م) بعنوان(أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة)

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي حيث تتمثل العدالة التنظيمية في (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التفاعل) والمتغيرات الشخصية في (السن ، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة) والالتزام التنظيمي يتمثل في الالتزام الاتجاهي ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٣٣٠) مفردة من العاملين في شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها /

١ -أن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي .

٢ - كما أوضحت نتائج الدراسة أن عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي المستمر ، حيث أن إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي يؤثر بشكل معنوي على بقاء الفرد واستمراره في العمل في المنظمة حفاظاً على المكانة المادية والمعنوية التي حصل عليها من العمل .

٣ -كما أظهرت نتائج الدراسة أن السن - كأحد المتغيرات الشخصية- له ارتباط معنوي وموجب مع الالتزام التنظيمي الاتجاهي ، في حين لم تظهر الدراسة علاقة ارتباطية معنوية بين السن وكل من الالتزام التنظيمي الاستمراري والالتزام التنظيمي المعياري .

٤ - كما وضحت نتائج الدراسة أن مدة الخدمة ترتبط ارتباطاً عكسياً مع الالتزام التنظيمي الاتجاهي حيث أن بقاء الفرد في المنظمة لمدة طويلة يؤثر سلبياً على تكوين الفرد لمشاعر إيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها وذلك لشعوره بحالة من الملل في العمل .

٥ -وأخيراً أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية للمستوى التعليمي الجامعي وما قبل الجامعي على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي .

دراسة حواس (٢٠٠٣م) بعنوان (أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية)

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر كل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وقد تم اختيار هذه عينة حجمها (٣٥٣) مفردة من العاملين في البنوك التجارية قطاع عام في منطقة القاهرة الكبرى (والتي تشمل القاهرة والجيزة والقليوبية) .

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفروض عن تدعيم الأثر الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

د : التعقيب على الدراسات السابقة .

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (١٩٩٥ - ٢٠١٢م) وفي بيئات عربية مختلفة . وشملت الدراسات السابقة بعض محاور الدراسة الحالية ، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى ثلاثة مجموعات ، الأولى تشمل الدراسات السابقة التي تتعلق بالعدالة التنظيمية ، والثانية تشمل الدراسات السابقة التي تتعلق بالالتزام التنظيمي ، والثالثة تشمل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي معاً .

وقد التقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر ، كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدام المقاييس التي تساعد في تحديد مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وكذلك لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، إضافة إلى بحث تأثير المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) والتنظيمية (الوظيفية) على استجابات المبحوثين .

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي ، ما عدا دراسة (المسدى ، ٢٠١١م) حيث استخدمت المنهج الاستنباطي ، كما أن الاستبانة هي أداة جمع البيانات في هذه الدراسة والدراسات السابقة أيضاً .

وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة ومقارنتها مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ، كما استفاد الباحث من المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات من خلال تطويرها بما يتلاءم مع الدراسة الحالية .

إن تعدد أهداف الدراسات السابقة أدى إلى تعدد النتائج التي انبثقت منها ، إضافة إلى اختلاف آثار بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على استجابات المبحوثين من دراسة إلى أخرى وقد يعزى ذلك لاختلاف طبيعة وتركيب مجتمعات تلك الدراسات . مثل دراسة (المسدى ، ٢٠١١م) والتي توصلت إلى أن للخبرة والتدريب تأثير على الالتزام التنظيمي ، وكذلك دراسة (العواد والهران ، ٢٠٠٦م) التي بينت أن للعمر تأثير على الالتزام التنظيمي لدى العاملين إضافة إلى دارسة (فلمبان ، ٢٠٠٨) والتي أوضحت أن للمؤهل تأثير على الالتزام التنظيمي . بينما توصل (الفضلي ، ١٩٩٧م) إلى سلبية العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين (العمر - المؤهل - مدة الخدمة - المركز الوظيفي) ، كذلك دراسة (العنزي ، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي - المؤهل العملي - سنوات الخبرة) .

كما لوحظ تباين في مدى تطبيق العدالة التنظيمية من دراسة الى أخرى ، فهناك بعض الدراسات تشير إلى درجة تطبيق عالية مثل دراسة (الحميدي ، ٢٠١٢) ، والبعض الآخر من هذه الدراسات توصل إلى أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية متوسط مثل دراسة (السبيعي ، ٢٠١٢م) ، ودراسة (باحودة ، ٢٠٠٩ م) وكذلك دراسة (الشلهوب ، ٢٠١١م) .

كما لوحظ اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج ، حيث أشارت بعضها إلى ارتفاع الالتزام التنظيمي كما في دراسة (الثمالي ، ٢٠٠٢م) ، ودراسة (فلمان ، ٢٠٠٩)،ودراسة (الحارثي، ٢٠٠٧)، بينما أشارت بعض الدراسات إلى مستوى الالتزام التنظيمي متوسط مثل دراسة (عبد الرحمن ، ٢٠١١م) .

إضافة إلى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجالها الزمني والمكاني والبشري ، كما أن الدراسات السابقة لم تبرز بشكل مباشر العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، على الرغم من تناولها لبعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع بشكل غير مباشر .

المجال التطبيقي للدراسة:

أجرى الباحث هذه الدراسة في مطار نجران والذي يقع في منطقة نجران جنوب المملكة العربية السعودية ، ويقع هذا المطار شرق مدينة نجران بحوالي (٣٠) كيلومتر ، وقد افتتح في عام (١٣٩٣هـ) ،ويصنف المطار ضمن المطارات الإقليمية،ويضم المطار العديد من الجهات الحكومية المدنية والعسكرية بالإضافة إلى الجهات التابعة للقطاع الخاص، والتي تسعى جميعها إلى توفير المساعدة وتقديم الخدمات للمسافرين والقيام بالإجراءات التي تضمن سلامة سفرهم وحمايتهُ من أي تهديد.

وتعتبر الهيئة العامة للطيران المدني هي الجهة المسئولة عن الإشراف على العمل في المطارات المدنية والتنسيق بين الجهات العاملة فيها بهدف توحيد الجهود و منع الازدواجية لتحقيق الأهداف المنشودة . ويمثل هذه الهيئة في مطار نجران إدارة

المطار و التي تتولى مسئولة عن التنسيق بين الجهات العاملة بالمطار ومن هذه الجهات :

١. الأرصاد الجوية وحماية البيئة.
٢. الجهات الأمنية والعسكرية.
٣. مركز صحي المطار.
٤. مكتب جمارك المطار.
٥. الخطوط الجوية العربية السعودية.
٦. وحدة المراقبة الجوية.
٧. وحدة خدمات الإطفاء.
٨. وحدة الملاحة الجوية.
٩. شركات الصيانة والتشغيل.
١٠. الجهات الخدمية الخاصة (مكاتب التأجير- الأسواق- خدمات التحميل ...الخ).

وتعقد إدارة المطار اجتماعات شهرية بهدف التنسيق وتوحيد الجهود لتلافي المعوقات التي قد تعرقل العمل المشترك بين هذه الجهات ،كما أن إدارة المطار تعتبر الممثل لهذه الجهات أمام الحاكم الإداري للمنطقة.

وقد أجرى الباحث دراسته على موظفي الجهات الحكومية المدنية العاملة بالمطار وهي :

١. إدارة المطار .
٢. وحدة خدمات الإطفاء.
٣. وحدة الملاحة الجوية.
٤. وحدة المراقبة الجوية.
٥. الأرصاد الجوية وحماية البيئة.
٦. الخطوط الجوية العربية السعودية (كونها مؤسسة عامة مملوكة من الدولة ويرأس مجلس إدارتها معالي رئيس الهيئة العامة للطيران المدني).
٧. مكتب جمارك المطار.

٨. مركز صحي المطار.

وفيما يلي يَعرض الباحث نُبذة عن الجهات محل الدراسة المشار لها أعلاه.

أولاً إدارة المطار:

كما أشر الباحث سابقاً تمثل إدارة المطار الهيئة العامة للطيران المدني وبالتالي فهي مسئولة عن تحقيق أهداف الهيئة وتنفيذ مهامها في مطار نجران وفق الضوابط المحددة لها من قبل الهيئة . وفيما يلي عرض لأهداف الهيئة وفقاً لما ورد في الموقع الالكتروني للهيئة العامة للطيران المدني(www.gaca.gov.sa):

١ – أهداف الهيئة العامة للطيران المدني :

- تنمية الموارد المالية للهيئة والعمل بأسس تجارية لتحقيق الاستقلال المالي .
- تشجيع فرص الاستثمار بقطاع النقل الجوي .
- توفير أرقى الخدمات لضيوف الرحمن والمسافرين وفق احدث المعايير العالمية.
- بناء وإدارة وتطوير التجهيزات الأساسية لخدمات قطاع النقل الجوي وفق أحدث النظم.
- وضع وتطوير الإجراءات الكفيلة بسلامة وأمن قطاع النقل الجوي.
- تطوير مقاييس التشغيل والصيانة لقطاع النقل الجوي وفق المقاييس العالمية.
- تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والرضا الوظيفي في بيئة عمل متميزة.

ثانياً : وحدة خدمات الإطفاء

تم إنشاء وحدة خدمات الإطفاء بمطار نجران منذ إنشاء المطار (١٣٩٣هـ) باعتبارها أحدى الجهات اللازم توفرها في أي مطار وترتبط هذه الوحدة بإدارة المطار (فنياً وإدارياً)، وتسعى هذه الوحدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها منع اندلاع الحرائق والمحافظة على البيئة داخل المطار. كما تتولى القيام بمهام مكافحة الحرائق بأنواعها (طائرات – مباني...) وإنقاذ المصابين (المصدر- رئيس الوحدة بمطار نجران).

ثالثاً : وحدة الملاحة الجوية

ترتبط هذه الوحدة إدارياً وفنياً بقطاع خدمات الملاحة الجوية بالمنطقة الجنوبية ومقره مطار أبها،وقد أنشأت هذه الوحدة في مطار نجران منذ افتتاحه باعتبارها أحد المتطلبات الأساسية لأي مطار،نظراً لاعتماد الحركة الجوية للطائرات على ما تقدمه هذه الوحدة من خدمات ، وتتمثل المهمة الرئيسية لوحدة خدمات الملاحة الجوية بمطار نجران في تشغيل وصيانة أجهزة الملاحة الجوية،ومن هذه الأجهزة ما يلي (المصدر- رئيس الوحدة بمطار نجران):

١ -جهاز الفورتاك : يقدم هذا الجهاز معلومات عن المسافة بين المطار ونقطة تواجد الطائرة لمساعدة الطيار في معرفة المسافة المتبقية للوصول للمطار،كما يساعد الجهاز أيضا في تحديد الاتجاه للوصول للمطار المقصود.

٢ -أجهزة الهبوط الآلي : تقدم معلومات عن اقتراب الطائرة من مدرج الهبوط لتمكينها من الهبوط في منتصف المدرج.

٣ -أجهزة الاتصالات الملاحية في برج المراقبة الجوية بالمطار: والتي تستخدم من قبل المراقب الجوي للاتصال بالطائرات وتقديم المعلومات الملاحية لها.

رابعاً : وحدة المراقبة الجوية

أنشأت وحدة المراقبة الجوية بمطار نجران في عام ١٤٢٤هـ ،وترتبط بإدارة الحركة الجوية بقطاع الملاحة الجوية بجدة والتي تتبع الهيئة العامة للطيران المدني، وفيما يلي عرض لأهداف ومهام هذه الوحدة (المصدر- رئيس الوحدة بمطار نجران):

الأهداف:

تحقيق أهداف المراقبة الجوية في الأجواء حسب المرجع المعتمد(ATSP٧٣٠٠١-١)

المهام:

إدارة الحركة الجوية في الأجواء ومنع تصادم الطائرات.

- تسهيل الحركة الجوية.
- تحقيق عامل الأمان بين الطائرات.
- الإشراف والتنسيق بين جميع نواحي المطار من إنارة وإسعاف وإطفاء.
- إعطاء أي معلومات تحذيرية قد تتعرض لها الطائرة.

•منع التصادم بين الطائرات على أرض المطار وتوجيه الطائرات من وإلى المدرجات والمواقف.

•المحافظة على حركة الطائرات بشكل سريع و منتظم وآمن.

•توفير المعلومات اللازمة للطائرات على الأرض وفي الجو لتوفير رحلة آمنة وذات كفاءة عالية.

•إبلاغ الجهات اللازمة في حال احتياج الطائرة إلى فرق البحث والإنقاذ أو في حال الحوادث لا قدر الله.

خامساً : الأرصاد الجوية وحماية البيئة

تعتبر أحد المراكز التابعة للرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة ، ويعنى هذا المركز بتنفيذ الأهداف والمهام المحددة من قبل الرئاسة والمتمثلة فيما يلي (www.pme.gov.sa):

الأهداف :

الرصد الجوي والبيئي لكافة المراصد الواقعة ضمن مسئوليات المركز على مدار (٢٤ ساعة) وإيصال خدمات التوقعات لسلامة الملاحة الجوية للطيران المدني

والعسكري في المطارات والملاحة البحرية وإيصال معلومات الرصد إلي الرئاسة عبر الأنظمة المتواجدة بالمركز الوطني وتقديم الخدمات البيئية وتمثيل الرئاسة في النشاطات ذات العلاقة والواقعة في نطاق المركز الإقليمي.

المهام:

- قياس جميع عناصر الطقس الروتينية وإصدار النشرات حسب تعليمات المنظمة العالمية للأرصاد.
- إيصال خدمات التوقعات الجوية والتحذيرية لكافة الجهات ذات العلاقة.
- تقديم نواتج خدمات الرئاسة في مجال البيئة والأرصاد والمناخ للجهات الحكومية والقطاع الخاص ومراكز البحوث والجامعات والجمهور.
- مسؤولية ومراقبة المهام الفنية والإدارية الموكلة لرؤساء المحطات والراصدين والمراقبين البيئيين.
- إيصال الخدمات المناخية والمتعلقة بالتوقعات الفصلية والتقارير الأرصادية والبيئية للجهات المستفيدة.
- مسؤوليات المراقبة والتفتيش البيئي بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة بالرئاسة لتعزيز أهداف المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية.
- تمثيل الرئاسة في اللجان والنشاطات والاجتماعات التي لها علاقة بالأرصاد والبيئة (سواء إدارية أو فنية) داخل المنطقة ، مع عدم التوقيع على أية محاضر دون الرجوع للرئيس العام أو نائبه بهدف التوجيه.
- الاستجابة الفورية في حالة حدوث كوارث طبيعية أو بيئية والإبلاغ والتنسيق والمتابعة في ذلك مع الوحدات ذات العلاقة بالرئاسة.

سادساً : الخطوط الجوية العربية السعودية :

أهدافها ومهامها :

تهدف الخطوط الجوية العربية السعودية إلى تحقيق ما يلي :

١ -تطوير خدمات المسافرين .

٢ -تطوير خدمات الشحن الجوي .

٣ -تطوير الخدمات الأرضية والملاحة والمراقبة الجوية .

٤ -التحديث المستمر لأسطول الخطوط الجوية العربية السعودية بما يواكب طموحات المواطن السعودي .

٥ -تقديم خدمة متميزة تعبر عن ما وصل إليه المملكة من تقدم ورقي .

٦ -تنظيم رحلات الطيران داخل المملكة وخارجها في مواعيد محددة ومنظمة.

٧ -الاهتمام بخدمات العملاء والنظر في شكاويهم .

٨ -العمل على التطوير المستمر لخدمات الخطوط الجوية العربية السعودية (الخطوط الجوية العربية السعودية ،٢٠١٢م:ص٣).

سابعاً : مكتب جمارك مطار نجران

أُفتتح هذا المكتب منذُ انشأ المطار،ويرتبط إداريا وفنياً بمدير عام جمرك الخضراء،ويقوم هذا المكتب حالياً ببعض المهام الجمركية مثل إنهاء إجراءات تفتيش عفش المسافرين للخارج وكذلك تفتيش الشُحنات القادمة من الخارج،بالإضافة إلى تمثيل الجمارك في الاجتماعات التي تعقد في المطار والتي يتطلب مشاركة الجمارك فيها .ونظراً لأن مطار نجران حالياً مطاراً إقليمي (لا توجد فيه رحلت دولية مجدولة) فإن مهام المكتب محدودةً جداً،ومن المهام التي يقوم بها مكتب جمارك مطار نجران حالياً (المصدر – رئيس مكتب جمارك مطار نجران) :

١ -اتخاذ الإجراءات النظامية على العفش المتخلف.

٢ -تسليم ما يضبط أثناء التفتيش الجمركي للجهات المختصة.

٣ -تفتيش الأمتعة الواردة عن طريق الشحن الجوي وفسح المسموح بها وإكمال اللازم حيال المشتبه به أو الممنوع.

٤ -إيجاد حراسة على نقاط التفتيش بالمطار وتفتيش السيارات والمعدات التي تخرج من الساحة إلى خارج المطار.

ثامناً : مركز صحي المطار

يرتبط هذا المركز بالمديرية العامة للشؤون الصحية في منطقة نجران، ووفقاً لخطة عمل المركز المطار لعام ١٤٣٤هـ تتضح الأهداف والمهام المناطة بهذا المركز حسب ما يلي (المصدر – رئيس مركز صحي مطار نجران):

أهداف الخطة :

تحسين وتدعيم نشاط المركز من خلال التطبيق العام والشامل لمفهوم الرعاية الصحية الأولية وذلك بالتركيز على جميع عناصر الرعاية الصحية الأولية وجودتها .

بعض وسائل التنفيذ (المهام):

١. تقديم برامج التوعية الصحية.
٢. التطبيق الفعلي للجودة الشاملة .
٣. متابعة مرضى الأمراض المزمنة .
٤. الكشف المبكر لحالات ارتفاع السكر في الدم وضغط الدم المرتفع .
٥. إحالة الحالات المكتشفة حديثاً للمستشفى .
٦. توزيع مطويات وكتيبات للتوعية بالأمراض المزمنة .
٧. أخذ عينات دورية من محطة تحليه مياه مطار نجران .
٨. المشاركة في حملات التطعيم السنوية ضد مرض شلل الأطفال وذلك بصالات السفر والقدوم بالمطار للأطفال الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات .
٩. الكشف الطبي على الحالات المرضية الطارئة على رحلات الخطوط الجوية السعودية وعلاجهم أو تحويلهم إلى مستشفى الملك خالد بنجران بسيارة إسعاف المركز .
١٠. المشاركة في خطط الطوارئ السنوية للمطار.

الفصل الثالث

الإجراءات المنـهجية للدراسة

- تمـهيد .
- منـهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- أداة الدراسة .
- الأساليب الإحصائية .

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ويبين مجتمع الدراسة، كما يوضح أداة الدراسة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها لإبراز العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ،استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح وخصائصها ،وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ،وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط ،بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره (عبيدات وآخرون،١٤٢٦هـ،ص١٩١-١٩٢).

مجتمع الدراسة

يُعرَف مجتمع الدراسة بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، ويمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، سواءً كان مجموعة أفراد أم كتب أم مباني مدرسية، تبعاً لطبيعة مشكلة البحث (عبيدات وآخرون، ١٤٢٦هـ،ص ٩٩). والمجتمع في هذه الدراسة يتكون من موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ويشمل ذلك العاملين بالمطار في الجهات التالية:

- إدارة المطار ، وحدة خدمات الإطفاء ، خدمات الملاحة الجوية،وحدة المراقبة الجوية .

- الخطوط السعودية ،مكتب جمارك المطار،مركز صحي المطار،الأرصاد الجوية وحماية البيئة.

ويبلغ عددهم (١٢٨)موظف حسب ما أفاد مدير المطار الحالي في اتصال هاتفي معه يوم الاثنين الموافق ٢٠١٢/٩/٢٤م،وقد تأكد الباحث من ذلك من خلال الاستفسار هاتفياً من رؤساء الجهات المبحوثة،علماً أن الباحث لم يتمكن من الحصول على مصدر رسمي موحد يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة مما دفع الباحث إلى اللجوء إلى الاستفسار الهاتفي من مدير المطار ورؤساء الجهات المبحوثة.

- وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

بناءً على أهداف هذه الدراسة وعلى المنهج المتبع فيها وطبيعة البيانات التي يرغب الباحث في جمعها، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق ذلك هي (الاستبانة) حيث يمكنه من خلالها جمع البيانات والحقائق عن محاور الدراسة.وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة و إجراء اختبار ات الصدق والثبات عل يها وفق المراحل التالية:

أولاً : بناء أداة الدراسة

قام الباحث بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بتصميم الاستبانة والتي تتكون من جزأين الأول يتعلق بالبيانات الأولية والتي تتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في (العمر ، المؤهل العلمي ، الراتب الشهري ، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من محاور الدراسة وهي :

المحور الأول : مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ،حيث اشتمل على (٢٥) عبارة تساعد في التعرف على مدى إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية، وقد استفاد الباحث من المقاييس المعدة مسبقاً لقياس إدراك العدالة التنظيمية والتي تم الإشارة لها في الإطار النظري للدراسة

تحت عنوان قياس العدالة التنظيمية بالإضافة إلى المقاييس التي تضمنتها الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع العدالة التنظيمية والتي أوردها الباحث في الفصل الثاني تحت عنوان الدراسات السابقة، وذلك بعد إجراء التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع مشكلة الدراسة الحالية وبما يتوافق مع طبيعة مجتمع الدراسة.

المحور الثاني : مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران حيث اشتمل على (١٩) عبارة تساعد في قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين وقد استفاد الباحث من المقاييس المعدة مسبقاً لقياس الالتزام التنظيمي والتي تم الإشارة لها في الإطار النظري تحت عنوان قياس الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى المقاييس التي تضمنتها الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الالتزام التنظيمي والتي أوردها الباحث في الفصل الثاني تحت عنوان الدراسات السابقة، وذلك بعد إجراء التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع مشكلة الدراسة الحالية وبما يتوافق مع طبيعة مجتمعها.

المحور الثالث : سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين ، وقد اشتمل على (١٤) عبارة تساعد في معرفة السبل التي من شأنها تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وذلك بحسب وجهة نظر المبحوثين.

وقد تبنى الباحث في إعداده للاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد الدراسة على محاور الدراسة ،ويحدد أفراد مجتمع الدراسة الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وفق تدرج خماسي (مقياس ليكرت) الذي يتضمن خمس إجابات (موافق جداً – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق اطلاقاً) للمحور الأول، و (بدرجة كبيرة جداً – بدرجة كبيرة – بدرجة متوسطة – بدرجة قليلة – بدرجة قليلة جداً) لبقية المحاور ، وقد

تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً ، وذلك على النحو التالي:

- موافق جداً (٥)درجات – موافق (٤)درجات – محايد (٣)درجات – غير موافق (٢)درجتان – غير موافق إطلاقا (١)درجة واحدة.
- بدرجة كبيرة جداً(٥)درجات – بدرجة كبيرة(٤)درجات – بدرجة متوسطة(٣)درجات – بدرجة قليلة(٢)درجتان – بدرجة قليلة جداً(١)درجة واحدة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى(٥–١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(٤/٥= ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويمكن تحديد فئات المقياس وفق الجدول رقم(١):

جدول رقم (١): تصنيف فئات المقياس

رقم الفئة	من	إلى أقل من	التصنيف
١	١.٠٠	١.٨٠	درجة منخفضة جداً
٢	١.٨٠	٢.٦٠	درجة منخفضة
٣	٢.٦٠	٣.٤٠	درجة متوسطة
٤	٣.٤٠	٤.٢٠	درجة مرتفعة
٥	٤.٢٠	٥.٠٠	درجة مرتفعة جداً

١. غير موافق إطلاقا أو(بدرجة قليلة جداً) وتعني درجة منخفضة جداً.
٢. غير موافق أو(بدرجة قليلة) وتعني درجة منخفضة.
٣. محايد أ (بدرجة متوسطة) وتعني درجة متوسطة.
٤. موافق أو(بدرجة كبيرة) وتعني درجة مرتفعة.
٥. موافق جداً أو (بدرجة كبيرة جداً) وتعني درجة مرتفعة جداً.

وبعد الانتهاء من بناء الاستبانة تم عرضها على المشرف العلمي على الرسالة والذي وجهه بإجراء مجموعة من التعديلات (إضافة – حذف – تعديل) والتي على ضوئها تم إعداد الاستبانة في صورتها المبدئية (انظر الملحق رقم ١).

ثانيا : صدق وثبات أداة الدراسة

أ – الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) :

ويقصد به التعرف على مدى صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي تقيسه الأداة،وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على (٩) من المحكمين (أو الخبراء) لتحكيمها (انظر الملحق رقم (٢) والذي يوضح أسماء المحكمين)، وذلك للتأكد من مدى سلامة بناء الاستبانة ، وتم سؤالهم عن مدى وضوح العبارا ت ومدى علاقتها بالمحور الذي يتضمنها،وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون وبعد عرضها على المشرف قام الباحث بإجراء بعض الإضافات والتعديلات وحذف بعض العبارات وعلى ضوء ذلك تم التوصل إلى أداة الدراسة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم (٣)).

ب - تقدير ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة تعطي الأداة نتائج متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها،وهناك طرق عدة لقياس الثبات ،ويعتبر معامل الفالكرونباخ من أشهر الطرق وأكثرها استخداماً لقياس الثبات ،وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٣٠) مفردة وعلى ضوء إجابات العينة الاستطلاعية قام الباحث بحساب معامل الفالكرونباخ لمحاور الاستبانة وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، كما تم حساب معامل ثبات هذا المحور ،ومدى ارتباط العبارات بالمجموع الكلي للمحور باستخدام معامل ألفالكرونباخ إذا حذفت العبارة ،بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) ، وذلك وفق الخطوات التالية :

١-المحور الأول : (مدى إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية)

استخدم الباحث معامل الفا لكرونباخ للتحقق من ثبات المحور الأول كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

يوضح معامل الفا كرونباخ للمحور الأول

المحور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفاكرونباخ
مدى إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية	**٣٠**	**٢٥**	**٠.٩٢٧**

بالنظر إلى الجدول رقم (٢) يتضح أن معامل ثبات المحور الأول (مدى إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية) بلغ (٠.٩٢٧) مما يدل على ثبات هذا المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعبارات المكونة للمحور الأول (مدى إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية)

للتعرف على مدى إسهام العبارات المكونة للمحور الأول في ثباته ،تم حساب معامل ثبات هذا المحور ومدى ارتباط العبارات بالمجموع الكلي للمحور باستخدام معامل ألفالكرونباخ إذا حذفت العبارة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح للتحقق من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) كما هو موضح في الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

التحليل السيكومتري لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذفت العبارة	معامل الارتباط المصحح **	معامل الارتباط بالمحور		رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذفت العبارة	معامل الارتباط المصحح **	معامل الارتباط بالمحور	
			قيمة معامل بيرسون	ن				قيمة معامل بيرسون	ن
١	٠.٩٢٥	٠.٥٣٧	*٠.٥٤٧	٣٠	١٤	٠.٩٢٢	٠.٦٨١	*٠.٧٠٩	٣٠
٢	٠.٩٢٤	٠.٦١٩	*٠.٦٤٨	٣٠	١٥	٠.٩٢٦	٠.٤٥٦	٠.٤٨٨	٣٠
٣	٠.٩٢٨	٠.٢١٠	٠.٢٢٠	٣٠	١٦	٠.٩٢٣	٠.٦٤٧	*٠.٦٩٣	٣٠
٤	٠.٩٢٣	٠.٦١١	*٠.٦٤٥	٣٠	١٧	٠.٩٢٧	٠.٣٤٩	*٠.٣٨٦	٣٠
٥	٠.٩٢٦	٠.٤٢١	٠.٤٧٢	٣٠	١٨	٠.٩٢٧	٠.٣٣٨	٠.٣٧٥	٣٠
٦	٠.٩٢٣	٠.٦٢٤	*٠.٦٧٣	٢٩	١٩	٠.٩٢٢	٠.٦٩٦	*٠.٧٢٧	٣٠
٧	٠.٩٢٦	٠.٤٨٣	*٠.٥٣١	٣٠	٢٠	٠.٩٢٣	٠.٦٥٦	*٠.٦٦٦	٣٠
٨	٠.٩٢٤	٠.٥٨٢	*٠.٦١٨	٣٠	٢١	٠.٩٢٤	٠.٥٤٨	*٠.٦٠٠	٣٠
٩	٠.٩٢٦	٠.٤٨٧	*٠.٥٣١	٣٠	٢٢	٠.٩٢٥	٠.٥٢٩	*٠.٥٧٦	٣٠
١٠	٠.٩٢١	٠.٧١٩	*٠.٧٦٣	٣٠	٢٣	٠.٩٢٥	٠.٥٤٠	*٠.٥٩١	٣٠
١١	٠.٩٢٣	٠.٦٧٣	*٠.٧٠٤	٣٠	٢٤	٠.٩٢٤	٠.٥٨٥	*٠.٦٣٩	٣٠
١٢	٠.٩٢١	٠.٧٥١	*٠.٧٨١	٣٠	٢٥	٠.٩٢٥	٠.٥٠٢	*٠.٥٥٢	٣٠
١٣	٠.٩٢٣	٠.٦٤١	*٠.٦٦٥	٣٠					

***دال عند مستوى الدلاله (٠.٠٥)**

****معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العبارة (باعلوي،٢٠١١م:١١٠)**

يتضح من الجدول رقم (٣) أن العبارات المكونة للمحور الأول (مدى إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية) جميعها تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور ماعدا العبارة (٣) كون حذفها سيرفع درجة ثبات المحور إلى (٠.٩٢٨)، ولكن الباحث يرى عدم حذفها كونها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

كما يتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للمحور الأول وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع محذوفاً منه درجة العبارة جميعها دالة عند مستوى (٠.٠٥) ماعدا العبارات (١٨,٥,٣) ، وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٣٣٨-٠.٧٥١).

٢-المحور الثاني : (مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين**)**

استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات المحور الثاني كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

يوضح معامل الفا لكرونباخ للمحور الثاني

المحور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفالكرونباخ
مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين	٣٠	١٩	٠.٩٣٤

بالنظر إلى الجدول رقم (٤) يتضح ان معامل ثبات المحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين) بلغ (٠.٩٣٤) مما يدل على ثبات هذا المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعبارات المكونة للمحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين)

للتعرف على مدى إسهام العبارات المكونة للمحور الثاني في ثباته ،تم حساب معامل ثبات هذا المحور ومدى ارتباط العبارات بالمجموع الكلي للمحور باستخدام معامل ألفالكرونباخ إذا حذفت العبارة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح للتحقق من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) كما هو موضح في الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥)

التحليل السيكومتري لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذفت العبارة	معامل الارتباط المصحح **	معامل الارتباط بالمحور		رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذفت العبارة	معامل الارتباط المصحح **	معامل الارتباط بالمحور	
			قيمة معامل بيرسون	ن				قيمة معامل بيرسون	ن
١	٠.٩٣٥	٠.٣٤٨	*٠.٣٨٧	٣٠	١١	٠.٩٣٠	٠.٦٧٥	*٠.٧١٦	٣٠
٢	٠.٩٣٣	٠.٥٢٠	*٠.٥٦١	٣٠	١٢	٠.٩٢٧	٠.٧٩٩	*٠.٨٣٠	٣٠
٣	٠.٩٢٨	٠.٨١٨	*٠.٨٣٩	٣٠	١٣	٠.٩٣٢	٠.٦٤٧	*٠.٧١٢	٣٠
٤	٠.٩٣٠	٠.٧٣٦	*٠.٧٦٤	٣٠	١٤	٠.٩٢٩	٠.٧٣٩	*٠.٧٧٦	٣٠
٥	٠.٩٢٧	٠.٨٠٩	*٠.٨٣٦	٣٠	١٥	٠.٩٣٣	٠.٥٨٦	*٠.٦٥٠	٣٠
٦	٠.٩٣٠	٠.٦٦٠	*٠.٦٩٨	٣٠	١٦	٠.٩٣١	٠.٦٢٤	*٠.٦٧٢	٣٠
٧	٠.٩٣٢	٠.٥٨٦	*٠.٦١٧	٣٠	١٧	٠.٩٣٠	٠.٦٧٥	*٠.٧٢٤	٣٠
٨	٠.٩٣٠	٠.٧١٩	*٠.٧٤٨	٣٠	١٨	٠.٩٢٩	٠.٧٢٩	*٠.٧٦٣	٣٠
٩	٠.٩٣١	٠.٦٤٣	*٠.٦٨٢	٣٠	١٩	٠.٩٣٨	٠.٤٢٨	*٠.٥١٧	٣٠
١٠	٠.٩٣١	٠.٦٨٤	*٠.٧١١	٣٠					

***دال عند مستوى الدلاله (٠.٠٥)**

****معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العبارة (باعلوي،٢٠١١م:١١٠)**

يتضح من الجدول رقم (٥) أن العبارات المكونة للمحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين) جميعها تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور ماعدا العبارتين (١و١٩) كون حذفهما سيرفع درجة ثبات المحور إلى على التوالي **(٠.٩٣٥، ٠.٩٣٨)** ولكن الباحث يرى عدم حذفهما كونهما يتمتعان بدرجة عالية من الثبات.

كما يتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للمحور الثاني وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع محذوفاً منه درجة العبارة جميعها دالة عند مستوى (٠.٠٥) ، وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٣٤٨-٠.٨١٨).

٣-المحور الثالث : (سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين**)**

استخدم الباحث معامل الفا لكرونباخ للتحقق من ثبات المحور الثالث كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

يوضح معامل الفا لكرونباخ للمحور الثالث

المحور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفالكرونباخ
سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية	٣٠	١٤	٠.٩٥٤

بالنظر إلى الجدول رقم (٦) يتضح ان معامل ثبات المحور الثالث (سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين) بلغ (٠.٩٥٤) مما يدل على ثبات هذا المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعبارات المكونة للمحور الثالث (سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين)

للتعرف على مدى إسهام العبارات المكونة للمحور الثالث في ثباته ،تم حساب معامل ثبات هذا المحور ومدى ارتباط العبارات بالمجموع الكلي للمحور باستخدام معامل ألفالكرونباخ إذا حذفت العبارة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح للتحقق من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

التحليل السيكومتري لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذفت العبارة	معامل الارتباط المصحح **	معامل الارتباط بالمحور		رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذفت العبارة	معامل الارتباط المصحح **	معامل الارتباط بالمحور	
			قيمة معامل بيرسون	ن				قيمة معامل بيرسون	ن
١	٠.٩٤٩	٠.٨٨٠	*٠.٨٩٥	٣٠	٩	٠.٩٥٢	٠.٧٣٢	*٠.٧٨٣	٣٠
٢	٠.٩٤٨	٠.٨٧٢	*٠.٨٩١	٣٠	١٠	٠.٩٤٩	٠.٨٣٠	*٠.٨٥٦	٣٠
٣	٠.٩٤٩	٠.٨٥٠	*٠.٨٦٩	٣٠	١١	٠.٩٥٤	٠.٦٥٨	*٠.٧١٧	٣٠
٤	٠.٩٤٩	٠.٨٨٠	*٠.٨٩٥	٣٠	١٢	٠.٩٥١	٠.٧٣٧	*٠.٧٧٦	٣٠
٥	٠.٩٥١	٠.٧٣٥	*٠.٧٧٤	٣٠	١٣	٠.٩٥٦	٠.٥٩٩	*٠.٦٦٨	٣٠
٦	٠.٩٤٩	٠.٨٤٤	*٠.٨٦٧	٣٠	١٤	٠.٩٥٤	٠.٦٤٢	*٠.٧٠٣	٣٠
٧	٠.٩٥١	٠.٧٥٣	*٠.٧٩٠	٣٠					
٨	٠.٩٤٨	٠.٨٨٧	*٠.٩٠٣	٣٠					

***دال عند مستوى الدلاله (٠.٠٥)**

****معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العبارة (باعلوي،٢٠١١م:١١٠).**

يتضح من الجدول رقم (٧) أن العبارات المكونة للمحور الثالث (سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين) جميعها تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور ماعدا العبارة رقم (١٣) كون حذفها يؤدي إلى رفع درجة ثبات المحور، ولكن الباحث يرى عدم حذفها كونها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

كما يتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للمحور الثالث وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع محذوفاً منه درجة العبارة جميعها دالة عند مستوى (٠.٠٥)، وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٥٩٩-٠.٨٨٧).

إجراءات التطبيق لجمع البيانات

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي و ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على العاملين في الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران من خلال الخطوات التالية:

١ - الحصول على خطاب تعريف من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية يف يفيد ارتباط الباحث بدراسة الماجستير في كلية الدراسات العليا.

٢- قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٢٨)مفرده،وقد استغرق استعادة كافة الاستبانات أربعة أسابيع من تاريخ توزيعها .

أساليب المعالجة الإحصائية

تم التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يشار له بالاختصار (SPSS) ، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

فبعد حساب كل من :

- معامل بيرسون (Pearson Correlation)؛ للتأكد من الصدق البنائي وثبات أداة الدراسة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.

تم تطبيق العمليات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- تم استخدام المتوسط الحسابي، وهو من مقاييس النزعة المركزية.
- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

الفصل الرابع
عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرض و تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها حيث يتناول الإجابة على كل سؤال من أسئلة الدراسة مع تفسير نتيجة الإجابة من وجهة نظر الباحث وربطها بالدراسات السابقة للدراسة.

أولاً:- النتائج المتعلقة بوصف أفراد مجتمع الدراسة:

هذه الدراسة تتضمن عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية(الديموغرافية) والوظيفية(التنظيمية) لأفراد الدراسة متمثلة في " العمر ،المؤهل العلمي ،الراتب الشهري ،عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) وتتضح من خلالها خصائص أفراد الدراسة كما توضحها الجداول التالية :

جدول رقم (٨)

نتائج توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من ٣٠سنة	٢٧	٢١.١%
من ٣٠إلى أقل من ٤٠سنة	٥٠	٣٩.١%
من ٤٠إلى أقل من ٥٠سنة	٤٥	٣٥.٢%
من ٥٠سنة فأكثر	٦	٤.٧%
المجموع	١٢٨	١٠٠%

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن(٣٩.١%) من إجمالي أفراد الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠سنة، يليهم في المرتبة الثانية من ينتمون للفئة العمرية من ٤٠إلى أقل من ٥٠سنة بنسبة(٣٥.٢%)، بينما جاء من ينتمون للفئة العمرية أقل من ٣٠سنة في المرتبة الثالثة بنسبة (٢١.١%)، وفي المرتبة الرابعة شكل الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية ٥٠سنة فأكثر نسبة(٤.٧%).ومما سبق يلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة موزعين على كافة الفئات العمرية مما يساعد الباحث في الحصول على إجابات من كافة الفئات العمرية.

جدول رقم : (٩)

نتائج توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

فئة المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ثانوي أو أقل	٦٧	%٥٢.٣
دبلوم	٢٦	%٢٠.٣
بكالوريوس	٣٠	%٢٣.٤
ماجستير	٥	%٣.٩
المجموع	١٢٨	%١٠٠

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن(٥٢.٣%)من إجمالي أفراد الدراسة حاصلين على الثانوية العامة فأقل، يليهم في المرتبة الثانية الحاصلين على البكالوريوس بنسبة (٢٣.٤%)، بينما جاء الحاصلين على الدبلوم في المرتبة الثالثة بنسبة(٢٠.٣%)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فجاء الحاصلين على الماجستير بنسبة(٣.٩%).

جدول رقم : (١٠)

نتائج توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الراتب الشهري

فئات الراتب الشهري	التكرار	النسبة%
أقل من ٣٠٠٠ ريال	١٢	%٩.٤
من ٣٠٠٠إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال	٣٧	%٢٨.٩
من ٦٠٠٠إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال	٢٨	%٢١.٩
من ٩٠٠٠ ريال فأكثر	٥١	%٣٩.٨
المجموع	١٢٨	%١٠٠

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن(٣٩.٨%)من إجمالي أفراد الدراسة راتبهم الشهري من ٩٠٠٠ريال فأكثر، يليهم في المرتبة الثانية الذين رواتبهم الشهرية من ٣٠٠٠إلى أقل من ٦٠٠٠ريال بنسبة(٢٨.٩%)، بينما جاء الذين رواتبهم الشهرية من ٦٠٠٠إلى أقل من ٩٠٠٠ريال في المرتبة الثالثة بنسبة(٢١.٩%)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فجاء الذين رواتبهم الشهرية أقل من ٣٠٠٠ريال بنسبة (٩.٤%).

جدول رقم : (١١)
نتائج توزيع أفراد الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

فئات سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة%
أقل من سنتين	**١٧**	**١٣.٣%**
من سنتين إلى أقل من ٨سنوات	**٣٦**	**٢٨.١%**
من ٨ إلى أقل من ١٤سنة	**٢٢**	**١٧.٢%**
من ١٤إلى أقل من ٢٠سنة	**٢٥**	**١٩.٥%**
٢٠سنة فأكثر	**٢٨**	**٢١.٩%**
المجموع	**١٢٨**	**١٠٠%**

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن(٢٨.١%)من إجمالي أفراد الدراسة لديهم خبرة في وظائفهم الحالية من سنتين إلى أقل من ٨سنوات، يليهم في المرتبة الثانية الذين خبراتهم في وظائفهم الحالية ٢٠سنة فأكثر بنسبة(٢١.٩%)، بينما يأتي الذين خبراتهم في وظائفهم الحالية من ١٤إلى أقل من ٢٠سنة في المرتبة الثالثة بنسبة (١٩.٥%)، أما في المرتبة الرابعة فجاء الذين خبراتهم في وظائفهم الحالية من ٨ إلى أقل من ١٤ سنة بنسبة (١٧.٢%) ،وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء الذين خبراتهم في وظائفهم الحالية أقل من سنتين في بنسبة(١٣.٣%).

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول : ما مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ؟ :

لمعرفة مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية تم إجراء الإحصاء الوصفي : (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد الدراسة على عبارات محور إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ،وقد أظهر التحليل الوصفي النتائج التالية :

جدول رقم : (١٢)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور(مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبـــــارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
٣	تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية	ك	٥٦	٥٦	٨	٧	١	٤.٢٤	٠.٨٥٨	١
		%	٤٣.٨	٤٣.٨	٦.٣	٥.٥	٠.٨			
٢	تتناسب ساعات العمل مع المهام التي أكلف بها	ك	٤٠	٦٥	١٣	٥	٥	٤.٠٢	٠.٩٦٤	٢
		%	٣١.٣	٥٠.٨	١٠.٢	٣.٩	٣.٩			
١	تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة	ك	٤٩	٥٤	١٠	٨	٧	٤.٠٢	١.١٠١	٣
		%	٣٨.٣	٤٢.٢	٧.٨	٦.٣	٥.٥			
٤	يتم توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات على العاملين بصورة عادلة	ك	٣٢	٦٥	٢٤	٤	٣	٣.٩٣	٠.٨٨٠	٤
		%	٢٥.٠	٥٠.٨	١٨.٨	٣.١	٢.٣			
٢٤	يشارك المسئولون ، العاملين معهم في أفراحهم وأحزانهم	ك	٣٥	٥٥	٢٣	١١	٤	٣.٨٣	١.٠٢٨	٥
		%	٢٧.٣	٤٣.٠	١٨.٠	٨.٦	٣.١			
١٧	عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام واحترام	ك	٣٢	٥٠	٣٢	١٢	٢	٣.٧٧	٠.٩٨٤	٦
		%	٢٥.٠	٣٩.١	٢٥.٠	٩.٤	١.٦			
٢٥	اشعر بنزاهة المسئولين في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين	ك	٣١	٥٢	٢٧	١٠	٨	٣.٦٩	١.١١٤	٧
		%	٢٤.٢	٤٠.٦	٢١.١	٧.٨	٦.٣			
٢٣	تهتم منظمتي بالتظلمات التي ترفع لها من العاملين فيها	ك	٣٢	٥٠	٢٧	١١	٨	٣.٦٨	١.١٢٩	٨
		%	٢٥.٠	٣٩.١	٢١.١	٨.٦	٦.٣			
١٥	يتم تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء	ك	٢٧	٥٧	٢٥	١٣	٦	٣.٦٧	١.٠٦٦	٩
		%	٢١.١	٤٤.٥	١٩.٥	١٠.٢	٤.٧			
١٨	عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صراحة	ك	٢٦	٥٣	٣٥	٨	٦	٣.٦٦	١.٠٢٢	١٠
		%	٢٠.٣	٤١.٤	٢٧.٣	٦.٣	٤.٧			

تابع جدول رقم : (١٢)

م	العبـــــارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
٢٠	يناقش المسئول معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	ك	٣٢	٤٩	٢٤	١٨	٥	٣.٦٦	١.١١٧	١١
		%	٢٥.٠	٣٨.٣	١٨.٨	١٤.١	٣.٩			
٢٢	يتعامل المسئولون مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة	ك	٣٠	٤٨	٣٢	١٠	٨	٣.٦٤	١.١١٤	١٢
		%	٢٣.٤	٣٧.٥	٢٥.٠	٧.٨	٦.٣			
١٤	تُشرح القرارات ويزود العاملون بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات	ك	٣٧	٤١	٢٥	١٦	٩	٣.٦٣	١.٢٢٢	١٣
		%	٢٨.٩	٣٢.٠	١٩.٥	١٢.٥	٧.٠			
١١	تُتخذ القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية	ك	٣١	٣٨	٤٢	١٢	٥	٣.٦١	١.٠٧٤	١٤
		%	٢٤.٢	٢٩.٧	٣٢.٨	٩.٤	٣.٩			
١٣	تُتخذ القرارات بناءً على معلومات كاملة ودقيقة	ك	٣٣	٣٦	٣٩	١٣	٧	٣.٥٩	١.١٤٠	١٥
		%	٢٥.٨	٢٨.١	٣٠.٥	١٠.٢	٥.٥			
٧	يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية	ك	٣٣	٤٣	٢٦	١٩	٧	٣.٥٩	١.١٨٠	١٦
		%	٢٥.٨	٣٣.٦	٢٠.٣	١٤.٨	٥.٥			
٥	أرى أن الراتب الذي احصل عليه مناسب للجهد الذي ابذله في عملي .	ك	٢٩	٥٣	١٩	١٧	١٠	٣.٥٨	١.٢٠١	١٧
		%	٢٢.٧	٤١.٤	١٤.٨	١٣.٣	٧.٨			
٢١	يشرح لي المسئول بشكل واضح أسباب ومبررات أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي	ك	٢٥	٤٩	٢٧	١٩	٨	٣.٥٠	١.١٥٠	١٨
		%	١٩.٥	٣٨.٣	٢١.١	١٤.٨	٦.٣			
٩	اشعر بعدالة الراتب والمزايا (حوافز . بدلات – مكافأت) التي أحصل عليها مقارنة مع زملائي في نفس العمل	ك	٢٩	٤٤	٢٦	١٧	١٢	٣.٤٨	١.٢٤٢	١٩
		%	٢٢.٧	٣٤.٤	٢٠.٣	١٣.٣	٩.٤			
١٦	يُسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسئولين	ك	٢٩	٣٨	٣٣	٢٠	٨	٣.٤٧	١.١٨٣	٢٠
		%	٢٢.٧	٢٩.٧	٢٥.٨	١٥.٦	٦.٣			
٦	احصل على امتيازات وعلاوات تتناسب مع طبيعة عملي	ك	٣١	٤٥	١٨	١٩	١٥	٣.٤٥	١.٣٢١	٢١
		%	٢٤.٢	٣٥.٢	١٤.١	١٤.٨	١١.٧			

تابع جدول رقم : (١٢)

م	العبـــــارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
١٢	يحرص المسئولون على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	ك	٢٨	٣٧	٣٦	١٧	١٠	٣.٤٤	١.١٩٥	٢٢
		%	٢١.٩	٢٨.٩	٢٨.١	١٣.٣	٧.٨			
٨	احصل على مكافآت مقابل الجهود الإضافية التي ابذلها بعدالة	ك	٣٣	٣٠	٣٠	٢٢	١٣	٣.٣٨	١.٣١٠	٢٣
		%	٢٥.٨	٢٣.٤	٢٣.٤	١٧.٢	١٠.٢			
١٩	عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية	ك	١٩	٤٨	٣٠	١٩	١٢	٣.٣٤	١.١٧٩	٢٤
		%	١٤.٨	٣٧.٥	٢٣.٤	١٤.٨	٩.٤			
١٠	احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي بالعمل (مثل الدورات ، الابتعاث)	ك	٢٧	٢٦	٢٩	٢٥	٢١	٣.١٠	١.٣٧٩	٢٥
		%	٢١.١	٢٠.٣	٢٢.٧	١٩.٥	١٦.٤			
	المتوسط العام							٣.٦٤	٠.٧٢	--

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة من موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقون على إدراكهم للعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة والتي تعني إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة وفقاً لتصنيف فئات المقياس (ص٩٧). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجعيد ،٢٠٠٤م) والتي بينت موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على الإحساس بالعدالة التنظيمية في الأجهزة التي يعملون فيها ، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن الرأي السائد لعينة الدراسة حول واقع العدالة التنظيمية كان موافق بمتوسط (٣.٤٣ من ٥).

كما بينت النتائج التفصيلية لعبارات محور العدالة التنظيمية أن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقين بدرجات متفاوتة ،حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية ما بين (٣.٣٤ إلى ٤.٢٤) وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة والرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد -موافق - موافق جدا) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في

موافقة أفراد الدراسة على مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية ،وفيما يلي توضح لذلك التفاوت:

أ - أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعه جداً (موافق جدا – على أداة الدراسة) على العبارة رقم (٣) وهى " تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية " بمتوسط (٤.٢٤ من ٥)، ويرجع تفسير هذه النتيجة إلى أن نظام توزيع العمل في الجهات محل الدراسة بمطار نجران يراعي تقسم العمل على الموظفين وفق قدراتهم ومهاراتهم ، مما ساعد في تعزيز إدراكهم للعدالة التنظيمية في عملهم نتيجة إدراكهم لتوافق متطلبات عملهم مع قدراتهم الشخصية .

ب - أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة (موافق – على أداة الدراسة) على العبارات المشار لها أدناه والتي تم ترتيبها تنازليا حسب متوسط موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " تتناسب ساعات العمل مع المهام التي أكلف بها " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٢ من ٥) وبانحراف معياري (٠.٩٦٤).

٢. جاءت العبارة رقم (١) وهى " تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٢ من ٥) وبانحراف معياري (١.١٠١).

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " يتم توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات على العاملين بصورة عادلة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٣ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٢٤) وهى " يشارك المسئولون ، العاملين معهم في أفراحهم وأحزانهم " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٣ من ٥).

٥. جاءت العبارة رقم (١٧) وهى " عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام واحترام " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٧ من٥).

٦. جاءت العبارة رقم (٢٥) وهى " اشعر بنزاهة المسئولين في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٩ من ٥).

٧. جاءت العبارة رقم (٢٣) وهى " تهتم منظمتي بالتظلمات التي ترفع لها من العاملين فيها " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٨ من ٥).

٨. جاءت العبارة رقم (١٥) وهى " يتم تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٧ من ٥).

٩. جاءت العبارة رقم (١٨) وهى " عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صراحة " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٦ من ٥) وبانحراف معياري (١.٠٢٢).

١٠.جاءت العبارة رقم (٢٠) وهى " يناقش المسئول معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي " بالمرتبة العشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٦ من ٥) وبانحراف معياري (١.١١٧).

١١.جاءت العبارة رقم (٢٢) وهى " يتعامل المسئولون مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة " بالمرتبة الحادية عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٤ من ٥).

١٢.جاءت العبارة رقم (١٤) وهى " تُشرح القرارات ويزود العاملون بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات " بالمرتبة الثانية عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٣ من ٥).

١٣.جاءت العبارة رقم (١١) وهى " تُتخذ القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية " بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦١ من ٥).

١٤.جاءت العبارة رقم (١٣) وهى " تُتخذ القرارات بناءً على معلومات كاملة ودقيقة "بالمرتبة الرابعة عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٥٩ من ٥) وبانحراف معياري (١.١٤٠).

١٥.جاءت العبارة رقم (٧) وهى " يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية " بالمرتبة الخامسة عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٥٩ من ٥) وبانحراف معياري (١.١٨٠).

١٦.جاءت العبارة رقم (٥) وهى " أرى أن الراتب الذي احصل عليه مناسب للجهد الذي ابذله في عملي . " بالمرتبة السادسة عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٥٨ من ٥).

١٧.جاءت العبارة رقم (٢١) وهى " يشرح لي المسئول بشكل واضح أسباب ومبررات أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي " بالمرتبة السابعة عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٥٠ من ٥).

١٨.جاءت العبارة رقم (٩) وهى " اشعر بعدالة الراتب والمزايا (حوافز - بدلات - مكافآت) التي أحصل عليها مقارنة مع زملائي في نفس العمل " بالمرتبة الثامنة عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٤٨ من ٥).

١٩.جاءت العبارة رقم (١٦) وهى " يُسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسئولين " بالمرتبة التاسعة عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٤٧ من ٥).

٢٠.جاءت العبارة رقم (٦) وهى " احصل على امتيازات وعلاوات تتناسب مع طبيعة عملي " بالمرتبة العشرين من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٤٥ من ٥).

٢١.جاءت العبارة رقم (١٢) وهى " يحرص المسئولون على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل " بالمرتبة الحادية والعشرين من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٤٤ من ٥).

وهذه النتائج تبين أن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران يدركون العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة ، ويلاحظ أن العبارتين (١,٢) " تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة " و " تتناسب ساعات العمل مع المهام التي أكلف بها " حصلتا متوسط موافقة مرتفع ، ويرى الباحث أن تفسر هذه النتيجة يعود إلى أن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران يعملون وفق نظام مناوبات يتم تنسيقها وفق رغباتهم وظروفهم وبما يتناسب مع حجم المهام التي يكلفون بها ،مما عزز من إدراكهم للعدالة التنظيمية فيما يتعلق بتناسب ساعات عملهم مع ظروفهم الخاصة ومع المهام التي يكلفون بها ،وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الشمري ،٢٠١١م) والتي بينت أن هناك مستويين من مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية يحققان مستوى من عدالة التوزيع ، هما : تناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الفرد ، وأن العمل الخاص به يتناسب مع قدراته ومهاراته .

ت - أن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقين بدرجة متوسطة (محايد – على أداة الدراسة) على إدراكهم للعبارات (١٠,١٩,٨) حسب ما هو موضح أدناه :

١. العبارة رقم (٨) : " احصل على مكافآت مقابل الجهود الإضافية التي ابذلها بعدالة " بمتوسط حسابي (٣.٣٨ من ٥) .

٢. العبارة رقم (١٩) : " عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية " بمتوسط حسابي (٣.٣٤ من ٥) .

٣. العبارة رقم (١٠) : " احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي بالعمل (مثل الدورات ، الابتعاث) " بمتوسط حسابي (٣.١٠ من ٥).

وتبين النتائج أعلاه أن انخفاض إدراك المبحوثين لتطبيقات العدالة التي تتضمنها العبارات (١٠,١٩,٨) يعود لعدم ملائمة ال مكافآت التي يحصلون عليها للجهود الإضافية التي يبذلونها في العمل ولعدم الأخذ في الاعتبار مطالبهم الشخصية عند اتخاذ القرارا ت التي تتعلق بوظائفهم إضافة إلى عدم حصولهم على فرص للتطوير الذاتي أسوة بزملائهم ،ويمكن أن تفسر هذه النتائج إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يضمن مكافأة الأفراد الذين يبذلون مجهود إضافي أثناء فترة دوامهم ، والذي من شأنه أن ينعكس سلباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية،كما أنه من الصعب الاستجابة لمطالب العاملين الشخصية عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم كون ربط تلك القرارات بمصالح شخصية قد يتعارض مع المصلحة العامة ،بل انه قد توثر على جوانب أخرى من تطبيقات العدالة التنظيمية .أما ما يتعلق بتفسير عدم المساواة في فرص التطوير الذاتي فقد يعود إلى افتقار نظام تطوير العاملين في الجهات المبحوثة إلى أسس موضوعية تضمن حق كل فرد في تطوير ذاته.

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني : ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين ؟ :

لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمطار نجران تم إجراء الإحصاء الوصفي : (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين وأظهر التحليل الوصفي النتائج التالية :

جدول رقم : (١٣)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبـــــــــارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
١	لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة جهة عملي على تحقيق أهدافها	ك	٧٦	٤٤	٨	-	-	٤.٥٣	٠.٦١٤	١
		%	٥٩.٤	٣٤.٤	٦.٣	-	-			
٧	يهمني سمعة ومستقبل الجهة التي أعمل بها .	ك	٦٩	٤١	١٦	٢	-	٤.٣٨	٠.٧٦٥	٢
		%	٥٣.٩	٣٢.٠	١٢.٥	١.٦	-			
٢	لدي استعداد في القيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في عملي الحالي	ك	٦٢	٤٦	١٧	٣	-	٤.٣٠	٠.٧٨٩	٣
		%	٤٨.٤	٣٥.٩	١٣.٣	٢.٣	-			
٤	أشعر بالانتماء القوى لجهة عملي	ك	٦٨	٣٣	٢٠	٦	١	٤.٢٦	٠.٩٤١	٤
		%	٥٣.١	٢٥.٨	١٥.٦	٤.٧	٠.٨			
٨	اشعر بالسعادة للعمل في منظمتي	ك	٦٠	٤١	٢٠	٦	١	٤.٢٠	٠.٩٢٣	٥
		%	٤٦.٩	٣٢.٠	١٥.٦	٤.٧	٠.٨			
٣	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بجهة عملي	ك	٥٨	٤٤	١٨	٦	٢	٤.١٧	٠.٩٤٨	٦
		%	٤٥.٣	٣٤.٤	١٤.١	٤.٧	١.٦			
٦	اشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة التي أعمل بها	ك	٤٧	٥٠	٢٤	٥	٢	٤.٠٥	٠.٩٢٥	٧
		%	٣٦.٧	٣٩.١	١٨.٨	٣.٩	١.٦			
١٥	يتأثر مستقبلي الوظيفي سلباً إذا تركت العمل في منظمتي الحالية	ك	٦٤	٢٩	٢٠	٧	٨	٤.٠٥	١.٢٠٣	٨
		%	٥٠.٠	٢٢.٧	١٥.٦	٥.٥	٦.٣			
١٠	أشعر بأن قرار التحاقي للعمل في هذه المنظمة كان قراراً سليماً	ك	٥١	٥٢	١٣	٢	١٠	٤.٠٣	١.١٢٩	٩
		%	٣٩.٨	٤٠.٦	١٠.٢	١.٦	٧.٨			
١٦	أشعر أن بقائي في منظمتي واجب أخلاقي	ك	٥٤	٣٧	٢٦	٧	٤	٤.٠٢	١.٠٦٥	١٠
		%	٤٢.٢	٢٨.٩	٢٠.٣	٥.٥	٣.١			
١٨	أنا مدين بدرجة كبيرة لمنظمتي	ك	٥١	٤٢	٢٢	٨	٥	٣.٩٨	١.٠٨٧	١١
		%	٣٩.٨	٣٢.٨	١٧.٢	٦.٣	٣.٩			
١٩	التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في منظمتي	ك	٥٧	٣٤	١٩	١٢	٦	٣.٩٧	١.١٨٣	١٢
		%	٤٤.٥	٢٦.٦	١٤.٨	٩.٤	٤.٧			
١٤	أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو أردت ذلك ، لأن ذلك سيكلفني كثيراً	ك	٥٢	٤٠	١٩	٩	٨	٣.٩٣	١.١٨٥	١٣
		%	٤٠.٦	٣١.٣	١٤.٨	٧.٠	٦.٣			

تابع جدول رقم : (١٣)

م	العبـــــــارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٥	اشعر بأن أهداف المنظمة تنسجم مع أهدافي	ك	٤٥	٤٤	٢٦	١٠	٣	٣.٩٢	١.٠٣٩	١٤
		%	٣٥.٢	٣٤.٤	٢٠.٣	٧.٨	٢.٣			
١١	اتفق مع مواقف الإدارة تجاه الموضوعات الهامة التي تتعلق بموظفيها	ك	٤٢	٥١	٢١	٨	٦	٣.٩٠	١.٠٧٨	١٥
		%	٣٢.٨	٣٩.٨	١٦.٤	٦.٣	٤.٧			
١٧	أشعر بالذنب إذا تركت العمل في منظمتي	ك	٥١	٣٨	٢٢	٨	٩	٣.٨٩	١.٢٠٥	١٦
		%	٣٩.٨	٢٩.٧	١٧.٢	٦.٣	٧.٠			
٩	تعتبر مشاكل المنظمة التي أعمل بها جزء من مشاكلي الخاصة	ك	٤١	٤٤	٣٠	٨	٥	٣.٨٤	١.٠٦٨	١٧
		%	٣٢.٠	٣٤.٤	٢٣.٤	٦.٣	٣.٩			
١٣	أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو عرض على عمل في مكان آخر و بمزايا أفضل	ك	٥٧	٢٨	١٧	١٤	١٢	٣.٨١	١.٣٥٦	١٨
		%	٤٤.٥	٢١.٩	١٣.٣	١٠.٩	٩.٤			
١٢	توفر لي منظمتي مزايا لا تتوفر في غيرها من المنظمات	ك	٣٥	٤٤	٣٣	٨	٨	٣.٧٠	١.١٢٥	١٩
		%	٢٧.٣	٣٤.٤	٢٥.٨	٦.٣	٦.٣			
	المتوسط العام							٤.٠٥	٠.٧٣	----

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على مستوى الالتزام التنظيمي بمتوسط عام (٤.٠٥ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (بدرجة كبيرة -على أداة الدراسة) والتي تعني أن درجة التزام موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران مرتفعة وفقاً لتصنيف فئات المقياس(ص٩٧). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فلمان ، ٢٠٠٨م) والتي بينت إن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي ،كما تتفق مع نتيجة دراسة (الحارثي ، ٢٠٠٧م) والتي بينت أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كانت بدرجة عالية،وكذلك دراسة (الثمالي،٢٠٠٢م) والتي توصلت الى أن الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض عالي نسبياً.

وبالنظر إلى النتائج التفصيلية يتضح أن هناك تفاوت في إجابات أفراد الدراسة على عبارات الالتزام التنظيمي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين ما بين (٣.٧٠ إلى ٤.٥٣) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى خيار(بدرجة كبيرة – بدرجة كبيرة جداً) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في إجابات أفراد الدراسة على محور مستوى الالتزام التنظيمي وفيما يلي توضيح لذلك التفاوت:

أ - أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جدا (بدرجة كبيراً جداً – على أداة الدراسة)على خمس عبارات من محور الالتزام التنظيمي تتمثل في العبارات رقم (١ ، ٧ ، ٢ ، ٤، ٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسط موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهى " لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة جهة عملي على تحقيق أهدافها " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٥٣ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٧) وهى " يهمني سمعة ومستقبل الجهة التي أعمل بها . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٣٨ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " لدي استعداد في القيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في عملي الحالي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٣٠ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " أشعر بالانتماء القوى لجهة عملي " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٢٦ من ٥).

٥. جاءت العبارة رقم (٨) وهى " اشعر بالسعادة للعمل في منظمتي " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٢٠ من ٥).

ووفقاً للنتائج المشار لها أعلاه يتضح أن أبرز ملامح الالتزام التنظيمي لموظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران تتمثل في أن المبحوثين لديهم (الاستعداد

لبذل جهد أكبر لمساعدة الجهات التي يعملون فيها على تحقيق أهدافها - والقيام بأي أعمال يكلفون بها مقابل الاستمرار في العمل – والانتماء القوي للمنظمة والاهتمام بسمعتها ومستقبلها والشعور بالسعادة للعمل بها) ويمكن تفسير هذه النتائج بأن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران يشعرون بالرضا عن واقع عملهم نتيجة لإدراكهم للعدالة التنظيمية (حسب نتائج إجاباتهم على السؤال الأول) الأمر الذي عزز من مستوى التزامهم التنظيمي وزاد درجة موافقتهم على العبارات التالية (الاستعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة الجهات التي يعملون فيها على تحقيق أهدافها - والقيام بأي أعمال يكلفون بها مقابل الاستمرار في العمل – والانتماء القوي للمنظمة والاهتمام بسمعتها ومستقبلها والشعور بالسعادة للعمل بها)،وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجعيد ،٢٠٠٤م) والتي بينت أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بشكل عام ، وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، كما تتفق كذلك مع نتيجة دراسة (اليامي ،٢٠٠٨م) والتي بينت أن الرضا الوظيفي هو أقوى متنبئ بكل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم ،وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة (العواد والهران ،٢٠٠٦م) والتي بينت أن للرضا الوظيفي تأثيراً قوياً على الالتزام التنظيمي.

ب - أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة (بدرجة كبيراً – على أداة الدراسة) على أربعة عشرة عبارة من محور الالتزام التنظيمي تتمثل في العبارات رقم (٣ ، ٦ ، ١٥ ، ١٠ ، ١٦ ، ١٨ ، ١٩ ، ١٤ ، ٥ ، ١١ ، ١٧ ،٩، ١٣ ،١٢) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب متوسط موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. العبارة رقم (٣) وهى " اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بجهة عملي " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٧ من ٥).
٢. العبارة رقم (٦) وهى " اشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة التي أعمل بها " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٥ من ٥).

٣. العبارة رقم (١٥) وهى " يتأثر مستقبلي الوظيفي سلباً إذا تركت العمل في منظمتي الحالية " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٥ من ٥).

٤. العبارة رقم (١٠) وهى " أشعر بأن قرار التحاقي للعمل في هذه المنظمة كان قراراً سليماً " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٣ من٥).

٥. العبارة رقم (١٦) وهى " أشعر أن بقائي في منظمتي واجب أخلاقي " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٢ من ٥).

٦. العبارة رقم (١٨) وهى " أنا مدين بدرجة كبيرة لمنظمتي " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٨ من ٥).

٧. العبارة رقم (١٩) وهى " التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في منظمتي " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٧ من ٥).

٨. العبارة رقم (١٤) وهى " أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو أردت ذلك ، لأن ذلك سيكلفني كثيراً " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٣ من ٥).

٩. العبارة رقم (٥) وهى " اشعر بأن أهداف المنظمة تنسجم مع أهدافي " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٣ من ٥).

١٠. العبارة رقم (١١) وهى " اتفق مع مواقف الإدارة تجاه الموضوعات الهامة التي تتعلق بموظفيها " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٠ من ٥).

١١. العبارة رقم (١٧) وهى " أشعر بالذنب إذا تركت العمل في منظمتي " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٩ من ٥).

١٢. العبارة رقم (٩) وهى " تعتبر مشاكل المنظمة التي أعمل بها جزء من مشاكلي الخاصة " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٤ من ٥).

١٣. العبارة رقم (١٣) وهى " أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو عرض على عمل في مكان آخر و بمزايا أفضل " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨١ من ٥).

١٤.العبارة رقم (١٢) وهى " توفر لي منظمتي مزايا لا تتوفر في غيرها من المنظمات " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٠ من ٥).

ويتضح من هذه النتائج أن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقين بدرجة مرتفعة (بدرجة كبيرة – على أداة الدراسة) على العبارات رقم (٣ ، ٦ ، ١٥ ، ١٠ ، ١٦ ، ١٨ ، ١٩ ، ١٤ ، ٥ ، ١١ ، ١٧ ،٩، ١٣ ، ١٢) من محور الالتزام التنظيمي ، ويمكن تفسير هذه النتيج ة بأن إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة (حسب نتائج الإجابة على السؤال الأول) خلق بيئة عمل مناسبة تهتم بتوفير العدالة التنظيمية مما ساهم في رفع درجة ولاء المبحوثين لمنظماتهم و رضاهم عن عملهم الحالي وبيئته وأنظمته ورغبتهم في الاستمرار فيه مع الشعور بأنهم مدينين تجاه منظماتهم وأن بقاءهم فيها يعتبر واجب أخلاقي ،وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الوزان ،٢٠٠٦م) والتي بينت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي ، كما تتفق مع نتيجة دراسة (المسدى ،٢٠١١م) والتي بينت وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين وسلوكياتهم نحو الالتزام التنظيمي ،كما بينت أيضاً أن الانتباه والاهتمام بالمرؤوسين ، وتبادل المعلومات مع المرؤوسين كانا أكثر عناصر ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين تأثيراً في سلوكياتهم نحو الالتزام التنظيمي.

السؤال الثالث : ما هي العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟

للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم استخدام الباحث معامل ارتباط سبيرمان للتحقق من العلاقة بين متغيري مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (١٤)
نتائج اختبار سبيرمان للتحقق من العلاقة بين متغيري مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيميلديهم

المتغير	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية	٠.٥٨٣	٠.٠٠٠*
مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين		

* دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم ،وبالتالي كلما تحسن مستوى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية كلما تحسن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الحميدي، ٢٠١٢م) ودراسة (العواد والهران، ٢٠٠٦م) ودراسة (الحربي، ٢٠٠٦م) والتي توصلت جميعها إلى وجود علاقة طردية بين متغيري العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي،ويعود تفسير هذه النتيجة إلى أن إدراك العاملين لعدالة المخرجات التي يحصلون عليها (رواتب- مكافآت – علاوات) وأن الإجراءات التي تُحدد على ضوءها تلك المخرجات وطريقة التعامل معهم تكون بصورة عادلة أسوة بزملائهم الممثلين في العمل من شأنه أن يخلق بيئة عمل ملائمة، ومن شأنه أيضاً أن يرفع لديهم مستوى الرضا عن منظماتهم ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام لديهم لأن ذلك يزيد من ولائهم لمنظماتهم مما يدفعهم لبذل المزيد من أجل المساهمة في تحقيق أهداف تلك المنظمات ويعزز رغبتهم في الاستمرار فيها ويخلق لديهم الشعور بأنهم مدينين تجاه منظماتهم وأن بقاءهم فيها يعتبر واجب أخلاقي ،ويؤيد هذا التفسير نتائج دراسة (الوزان، ٢٠٠٦م) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ،كما يؤيد ذلك نتائج دراسة (اليامي، ٢٠٠٨م) والتي أوضحت أن الرضا الوظيفي أقوى متنبئ بكل من ولاء والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم .

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع: ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين ؟

يسعى الباحث من خلال الإجابة على هذا السؤال إلى التوصل إلى سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين والتي من شأنها أن تنعكس إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي وفقا لنتائج المحور الثالث والتي أوضحت وجود علاقة طردية بين متغيري مدركات العدالة التنظيمية لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

و لمعرفة سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين تم إجراء الإحصاء الوصفي : (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد الدراسة على فقرات محور سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين وأظهر التحليل الوصفي النتائج التالية :

جدول رقم : (١٥)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبـــــــــارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٣	يساعد التعامل الجيد والعادل بين الرئيس والمرؤوسين في تعزيز إدراك العاملين لعدالة التعاملات	ك	٧٠	٤٢	١٢	٤	-	٤.٣٩	٠.٧٨٦	١
		%	٥٤.٧	٣٢.٨	٩.٤	٣.١	-			
١	يساعد الرضي الوظيفي لدى العاملين في تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية	ك	٧١	٤٤	٨	١	٤	٤.٣٨	٠.٨٨٨	٢
		%	٥٥.٥	٣٤.٤	٦.٣	٠.٨	٣.١			
٤	تَحديد مزايا الوظيفة وفق أسس موضوعية يُولد شعور لدى العاملين بعدالة التوزيع	ك	٦٣	٤٧	١٥	٣	-	٤.٣٣	٠.٧٧٥	٣
		%	٤٩.٢	٣٦.٧	١١.٧	٢.٣	-			
٢	تسهم الأنظمة والقوانين العادلة التي تحكم الإجراءات التنظيمية في تعزيز إدراك العاملين لعدالة الإجراءات	ك	٦٧	٤٠	١٧	٣	١	٤.٣٢	٠.٨٥١	٤
		%	٥٢.٣	٣١.٣	١٣.٣	٢.٣	٠.٨			
٨	يساهم وضوح الإجراءات التنظيمية وتوفر المعلومات عنها في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية	ك	٦٤	٤١	٢٠	-	٣	٤.٢٧	٠.٨٩٤	٥
		%	٥٠.٠	٣٢.٠	١٥.٦	-	٢.٣			
١٢	يساعد شرح القرارات وإيضاح مبرراتها للعاملين في تنمية إحساسهم بالعدالة التنظيمية.	ك	٦١	٤٣	١٩	٤	١	٤.٢٤	٠.٨٧٦	٦
		%	٤٧.٧	٣٣.٦	١٤.٨	٣.١	٠.٨			

تابع جدول رقم : (١٥)

م	العبـــــــارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٧	يعمل نظام الحوافز الفعال على تنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية	ك	٦٣	٤٢	١٦	٥	٢	٤.٢٤	٠.٩٢٩	٧
		%	٤٩.٢	٣٢.٨	١٢.٥	٣.٩	١.٦			
١٠	يساهم تبادل الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم في التأثير إيجاباً على إحساسهم بالعدالة التنظيمية.	ك	٦٦	٣٣	٢٢	٦	١	٤.٢٣	٠.٩٤٩	٨
		%	٥١.٦	٢٥.٨	١٧.٢	٤.٧	٠.٨			
٦	تساهم جودة بيئة العمل الداخلية في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية	ك	٦٣	٣٨	١٩	٦	٢	٤.٢٠	٠.٩٦٧	٩
		%	٤٩.٢	٢٩.٧	١٤.٨	٤.٧	١.٦			
٥	يساعد الأسلوب التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية	ك	٥٨	٣٩	٢٨	٢	١	٤.١٨	٠.٨٨٢	١٠
		%	٤٥.٣	٣٠.٥	٢١.٩	١.٦	٠.٨			
١٣	يؤدي إتباع سياسة الشفافية في تقييم الأداء إلى تعزيز إدراك العاملين للعدالة الإجرائية	ك	٥٧	٤٧	١٧	٤	٣	٤.١٨	٠.٩٤٣	١١
		%	٤٤.٥	٣٦.٧	١٣.٣	٣.١	٢.٣			
١١	احترام حرية التعبير للعاملين عند بروز الخلافات يعمق قيم العدالة التنظيمية	ك	٥٩	٤١	١٩	٦	٣	٤.١٥	٠.٩٩٧	١٢
		%	٤٦.١	٣٢.٠	١٤.٨	٤.٧	٢.٣			
٩	تساعد القيادة الديمقراطية في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية	ك	٥٩	٣١	٣٣	٢	٣	٤.١٠	٠.٩٩٥	١٣
		%	٤٦.١	٢٤.٢	٢٥.٨	١.٦	٢.٣			
١٤	يساعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية	ك	٥٧	٤٣	١٧	٦	٥	٤.١٠	١.٠٥٦	١٤
		%	٤٤.٥	٣٣.٦	١٣.٣	٤.٧	٣.٩			
	المتوسط العام							٤.٢٤	٠.٧٠	----

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية بمتوسط (٤.٢٤ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (بدرجة كبيرة جدا - على أداة الدراسة) والتي تعني أفراد الدراسة موافقون على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً وفقاً لتصنيف فئات

المقياس (ص ٩٧) ، مما يوضح الرغبة لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران في تطبيق سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية وموافقتهم على مناسبتها وفعاليتها في تعزيز إدراكهم للعدالة التنظيمية.

ويتضح من النتائج التفصيلية أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين ما بين (٤.١٠ إلى ٤.٥٣) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (بدرجة كبيرة – بدرجة كبيرة جداً) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية ، وفيما يلي توضيح لذلك التفاوت:

أ - أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جدا (بدرجة كبيرة جداً- على أداة الدراسة) على تسع عبارات من محور سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية تتمثل في العبارات رقم (٣ ، ١ ، ٤ ، ٢ ، ٨ ، ١٢ ، ٧ ، ١٠، ٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسط موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣) وهى " يساعد التعامل الجيد والعادل بين الرئيس والمرؤوسين في تعزيز إدراك العاملين لعدالة التعاملات " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٣٩ من ٥) ويمكن تفسير هذه النتيج ة إلى أن المعاملة العادلة والقائمة على الاحترام والتقدير تساعد في تعزيز شعور الموظف بعدالة التعاملات والتي من شأنها أن تزيد من إدراك ه للعدالة التنظيمية بشكل عام ،كما أن لها الأثر الكبير في التعامل مع سلبيات عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات وذلك من خلال تقديم التبريرات والوعود بتحسين الأوضاع ، فالموظف يهتم بالجانب المعنوي (تشجيع - احترام ... الخ) مثل اهتمامه بالجانب المادي (رواتب - أجور ... الخ)،بالإضافة إلى أن التعامل الجيد والعادل بين الرئيس والمرؤوسين من

شأنه أن يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين أيضاً ويؤيد ذلك نتائج دراسة (الفضلي،١٩٩٧م) والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية ما بين الالتزام التنظيمي وطبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه .

٢. جاءت العبارة رقم (١) وهى " يساعد الرضي الوظيفي لدى العاملين في تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٣٨ من ٥). ويفسر هذه النتيجة أنه من الصعب أن يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد في ظل غياب العدالة التنظيمية ، كما أن لشعور الفرد بالرضا الوظيفي دور مزدوج ،فهو يساعد أيضاً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ،حيث أظهرت دراسة (اليامي، ٢٠٠٨م) أن الرضا الوظيفي أقوى متنبئ بكل من ولاء والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم .

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " تَحديد مزايا الوظيفة وفق أسس موضوعية يُولد شعور لدى العاملين بعدالة التوزيع " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٣٣ من ٥).وتفسر هذه النتيجة بان شعور الموظف بعدالة المخرجات التي يحصل عليها من شأنه أن يزيد من إدراك ه للعدالة التنظيمية بشكل عام.كما إن لعدالة التوزيع تأثيراً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويؤيد ذلك دراسة (يوسف، ١٩٩٩م) والتي توصلت إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية والعائد المادي الفعلي من الوظيفة ، يؤثران تأثيراً معنوياً إيجابياً على الولاء التنظيمي .

٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " تسهم الأنظمة والقوانين العادلة التي تحكم الإجراءات التنظيمية في تعزيز إدراك العاملين لعدالة الإجراءات " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها جدا بمتوسط (٤.٣٢ من ٥).وتعود هذه النتيجة إلى أن شعور العاملين بعدالة الإجراءات من شأنه أن يزيد من إدراكهم للعدالة التنظيمية بشكل عام.

٥. جاءت العبارة رقم (٨) وهى " يساهم وضوح الإجراءات التنظيمية وتوفر المعلومات عنها في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٢٧ من ٥).ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن إدراك الفرد لوضوح الإجراءات وأنها تتم وفق معايير موضوعية يعزز لديه الشعور بعدالة الإجراءات والتي تنعكس إيجابا على الشعور بالعدالة التنظيمية بشكل عام.كما أن وضوح الإجراءات يساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ،ويؤيد ذلك نتائج دراسة(الحربي،٢٠٠٦م) والتي توصلت إلى أن إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي يؤثر بشكل معنوي على بقاء الفرد واستمراره بالعمل في منظمته.

٦. جاءت العبارة رقم (١٢) وهى " يساعد شرح القرارات وإيضاح مبرراتها للعاملين في تنمية إحساسهم بالعدالة التنظيمية " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٢٤ من ٥)وبانحراف معياري(٠.٩٢٩). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توضيح المبرر الذي تم اتخاذ القرار على ضوءه قد يساعد على تغيير تصور الفرد عن القرار المتخذ ويوضح الأمور الملتبسة عليه، مما يُعزز لديه الشعور بعدالة التعامل والتي تنعكس إيجابا على الشعور بالعدالة التنظيمية بشكل عام.

٧. جاءت العبارة رقم (٧) وهى " يعمل نظام الحوافز الفعال على تنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٢٤ من ٥) وبانحراف معياري(٠.٨٧٦).ويعود ذلك لأن الفرد عندما يحصل على حوافز عادلة وفق نظام موضوعي وبما يتناسب مع الجهود التي يبذلها في عمله ،فإن ذلك يساعد في تعزيز إدراكه للعدالة التنظيمية.ويؤيد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (زايد، ١٩٩٥م) أن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين

بعدم تناسب مستويات الأجور والحوافز المالية مع الجهود الوظيفية المبذولة في العمل.

٨. جاءت العبارة رقم (١٠) وهى " يساهم تبادل الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم في التأثير إيجاباً على إحساسهم بالعدالة التنظيمية " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها جدا بمتوسط (٤.٢٣ من ٥).ويمكن تحليل هذه النتيجة بان التعامل بين الرئيس والمرؤوس عندما يصل إلى درجة الثقة سوف يؤثر على شعور المرؤوس بعدالة التعامل والتي تنعكس إيجابا على الشعور بالعدالة التنظيمية بشكل عام.

٩. جاءت العبارة رقم (٦) وهى " تساهم جودة بيئة العمل الداخلية في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.٢٠ من ٥).ويمكن تفسير هذه النتيجة أن بيئة العمل عندما تكون مناسب من حيث التعامل والتعاون وتوفر الظروف المساعدة كل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجاباً على الشعور بالعدالة التنظيمية،كما أن بيئة العمل المناسبة ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، ويؤيد ذلك ما توصلت إليه دراسة (الوزان ، ٢٠٠٦م) وجود علاقة طردية بين طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .

ب - أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة (بدرجة كبيرة – على أداة الدراسة) على خمس عبارات من محور سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية تتمثل في العبارات رقم (٥، ١٣ ، ١١ ، ٩ ، ١٤) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. العبارة رقم (٥) وهى " يساعد الأسلوب التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٨ من ٥).ويمكن تفسير هذه النتيجة أن إتباع المسئولين للأسلوب التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي والذي يسعى

إلى إيجاد حل وسط بين طرفي النزاع ،من شأنه أن يساهم في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، ويؤيد هذا التفسير إحدى نتائج دراسة (السبعي،٢٠١٢م) والتي أوضحت أن هناك علاقة طردية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وبين ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإجبار.كما إن إتباع أسلوب التعاون من قبل المسئولين له تأثير إيجابي على التزامهم التنظيمي ،ويؤيد ذلك إحدى نتائج دراسة (اليامي ، ٢٠٠٨م) والتي بينت أن السلوك القيادي التعاوني متنبئ قوي بتعلق المرؤوسين بمنظماتهم.

٢. العبارة رقم (١٣) وهى " يؤدي إتباع سياسة الشفافية في تقييم الأداء إلى تعزيز إدراك العاملين للعدالة الإجرائية " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٨ من ٥).

٣. العبارة رقم (١١) وهى " احترام حرية التعبير للعاملين عند بروز الخلافات يعمق قيم العدالة التنظيمية " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٥ من ٥).

٤. العبارة رقم (٩) وهى " تساعد القيادة الديمقراطية في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٠ من٥) وبانحراف معياري (٠.٩٩٥).

٥. العبارة رقم (١٤) وهى " يساعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية " حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٠ من ٥) وبانحراف معياري (١.٠٥٦).

السؤال الخامس : هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية (الوظيفية) ؟

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على محاور الدراسة باختلاف فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية وجاءت النتائج كالتالي :

١- الفروق باختلاف متغير العمر :

جدول رقم (١٦)

نتائج الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير العمر

المحور	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك العدالة التنظيمية	أقل من ٣٠ سنة	٣.١٦٥٩	٠.٦٨٤٩٣
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٣.٦٧٣٦	٠.٧٥٢٠٠
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٣.٨٩٩٦	٠.٥٩٣٨٢
	من ٥٠ سنة فأكثر	٣.٥٠٦٧	٠.٥٥١١٧
مستوى الالتزام التنظيمي	أقل من ٣٠ سنة	٣.٧٦٤١	٠.٧٣٠٦٥
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٤.١١٦٨	٠.٧٥٧٦٧
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٤.١١١١	٠.٧٠١٠٥
	من ٥٠ سنة فأكثر	٤.٣١٥٨	٠.٤٣٥٢٩
سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية	أقل من ٣٠ سنة	٤.١١٣٨	٠.٧١٩٢٨
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٤.٢٦٢٩	٠.٧٦١٦٢
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٤.٢٧٦٢	٠.٦٤٢٠٦
	من ٥٠ سنة فأكثر	٤.٢٨٥٧	٠.٧٠٥٦٦

وفقاً للنتائج الموضحة أعلاه يتضح ما يلي:

أ- أن الأفراد الذين أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية ، وبالتالي يتضح أن لمتغير العمر تأثير على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشتري، ٢٠١٠م) ،كما أنها تتعارض مع نتيجة دراسة (البقمي، ٢٠١١م) والتي أوضحت عدم وجود فروق في إستجابات المبحوثين على محور العدالة تبعاً لمتغير العمر،ويمكن أن يعزى هذا التعارض إلى الاختلاف في بيئة وتركيب مجتمعي الدراسة.

ب – أن أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر هم الأكثر التزاما تنظيمياً .وهذا يدل على تأثير العمر على التزام العاملين تجاه منظماتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العواد والهران،٢٠٠٦م) والتي توصلت إلى نتيجة تشير إلى وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

ت – أن أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر هم الأكثر موافقة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية،مما يدل على تأثير العمر على وجهة نظر المبحوثين تجاه سبل تعزيز مدركات العدالة .

٢- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (١٧)

نتائج الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك العدالة التنظيمية	ثانوي أو أقل	٣.٨٠٦٦	٠.٦٧٥٢٣
	دبلوم	٣.٢٨١٥	٠.٥٨٩٧٨
	بكالوريوس	٣.٥٩٤٧	٠.٨٣٦٥٣
	ماجستير	٣.٤٩٦٠	٠.٦٦٣٠٨
مستوى الالتزام التنظيمي	ثانوي أو أقل	٤.١٨٦٢	٠.٦٧٩٤٩
	دبلوم	٣.٨٠٥٧	٠.٨١٨٠٥
	بكالوريوس	٤.٠٣٥١	٠.٧٣٣٢٥
	ماجستير	٣.٥٧٨٩	٠.٤٧٣٦٨
سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية	ثانوي أو أقل	٤.٠٩١٧	٠.٧٠٧٨٥
	دبلوم	٤.٤٦٩٨	٠.٤٣٩٤٧
	بكالوريوس	٤.٤٢٨٦	٠.٧٧٣٤١
	ماجستير	٣.٨٢٨٦	٠.٨٦٩٨٥

بناءً على النتائج الموضحة أعلاه يتضح ما يلي:

أ - أن أفراد الدراسة الذين تعليمهم ثانوي فأقل أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية. ووفقاً لهذه النتيجة يتضح أن للمؤهل العلمي تأثيراً على استجابات المبحوثين على محور العدالة التنظيمية ،وتتفق هذه النتيج ة مع نتائج دراسة (باجودة،٢٠٠٩م)ودراسة(السبعي،٢٠١٢م)ودراسة(الحميدي، ٢٠١٢م) والتي

أشارت جميعها إلى وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب -أن أفراد الدراسة الذين تعليمهم ثانوي فأقل أكثر التزاما تنظيمياً ، وفقاً لهذه النتيجة يتضح أن للمؤهل العلمي تأثيراً على استجابات المبحوثين حول محور الالتزام التنظيمي،وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(فلمبان،٢٠٠٨م)،إلا أنها تتعارض مع نتيجة دراسة(الحميدي،٢٠١٢م)ودراسة(العنزي،٢٠٠٨م) والتي أوضحت عدم وجود فروق في إستجابات المبحوثين حول محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي،ويمكن أن يعود هذا التعارض إلى الاختلاف في بيئة وتركيبة المجتمعات المبحوثة.

ت -أن أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم هم الأكثر موافقة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية، مما يدل على تأثير المؤهل العلمي على وجهة نظر المبحوثين تجاه سبل تعزيز مدركات العدالة .

٣- الفروق باختلاف متغير الراتب الشهري :

جدول رقم (١٨)

نتائج الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الراتب الشهري

المحور	الراتب الشهري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك العدالة التنظيمية	أقل من ٣٠٠٠ ريال	٣.٥٨٦٧	٠.٤٩٧٩٥
	من ٣٠٠٠ إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال	٣.٥٣١٩	٠.٨٣٠٥٢
	من ٦٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال	٣.٦٢٨٦	٠.٧٦٠٨٩
	من ٩٠٠٠ ريال فأكثر	٣.٧٣٢٥	٠.٦٦٤٩٤
مستوى الالتزام التنظيمي	أقل من ٣٠٠٠ ريال	٣.٩١٢٣	٠.٤٧٥١٩
	من ٣٠٠٠ إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال	٤.١٣٢٣	٠.٨١٤٦٧
	من ٦٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال	٤.٠٧٣٣	٠.٥٧٦٦١
	من ٩٠٠٠ ريال فأكثر	٤.٠٠٩٣	٠.٧٩٥٨٨
سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية	أقل من ٣٠٠٠ ريال	٣.٨٩٨٨	٠.٦١٦٣٠
	من ٣٠٠٠ إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال	٤.١٧٩٥	٠.٦٩٤٩٠
	من ٦٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال	٤.٤٢٠٩	٠.٥٤٨٩٤
	من ٩٠٠٠ ريال فأكثر	٤.٢٥٧٧	٠.٧٨٥٧٢

وفقاً للنتائج الموضحة أعلاه يتضح ما يلي:

أ- أن أفراد الدراسة الذين دخلهم الشهري من ٩٠٠٠ ريال فأكثر أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية،و وفقاً لهذه النتيجة يتضح أن للرتب الشهري تأثيراً على استجابات المبحوثين حول محور العدالة التنظيمية.

ب - أن أفراد الدراسة الذين دخلهم الشهري من ٣٠٠٠ إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال هم الأكثر التزاما تنظيمياً ، ووفقاً لهذه النتيجة يتضح أن للرتب الشهري تأثيراً على استجابات المبحوثين حول محور الالتزام التنظيمي ،ويؤيد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (الثمالي،٢٠٠٢م)أنه يوجد فروق في إستجابات المبحوثين على محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأجور.

ت - أن أفراد الدراسة الذين دخلهم الشهري من ٦٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال هم الأكثر موافقة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية، مما يدل على تأثير الراتب الشهري على وجهة نظر المبحوثين تجاه سبل تعزيز مدركات العدالة .

٤- الفروق باختلاف متغير الخبرة في الوظيفة الحالية :

جدول رقم (١٩)

نتائج الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الخبرة

المحور	الخبرة في الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك العدالة التنظيمية	أقل من سنتين	٣.٧٣٤١	٠.٦٠٦٦٢
	من سنتين إلى أقل من ٨ سنوات	٣.١٩٨٩	٠.٧٧٤٠١
	من ٨ إلى أقل من ١٤ سنة	٣.٦٥٨٢	٠.٦٨٥١٦
	من ١٤ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣.٨٧٥٢	٠.٥٩٠٦٣
	من ٢٠ سنة فأكثر	٣.٩١٧١	٠.٦٢١٢٩
مستوى الالتزام التنظيمي	أقل من سنتين	٤.٠٨٩٨	٠.٥٦٧٧٠
	من سنتين إلى أقل من ٨ سنوات	٣.٧٣٨٣	٠.٧٨٠٣٠
	من ٨ إلى أقل من ١٤ سنة	٤.٠٣٣٥	٠.٧٢٧٩٣
	من ١٤ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤.٢٠٨٤	٠.٦٦٩١١
	من ٢٠ سنة فأكثر	٤.٢٩٧٠	٠.٧٠٤٤١
سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية	أقل من سنتين	٤.٢٢٦٩	٠.٤٠٥٨٢
	من سنتين إلى أقل من ٨ سنوات	٤.١٦٨٧	٠.٧٨٦٧٦
	من ٨ إلى أقل من ١٤ سنة	٤.١٠٧١	٠.٨٣٨١٥
	من ١٤ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤.١٦٥٧	٠.٧٥٤٧٢
	من ٢٠ سنة فأكثر	٤.٤٩٧٤	٠.٥٣٥٤٠

وفقاً للنتائج أعلاه يتضح ما يلي:

أ - أن أفراد الدراسة الذين خبراتهم (من ٢٠ سنة فأكثر) هم أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية ، ووفقاً لهذه النتيجة يتضح أن للخبرة (في الوظيفة الحالية) تأثيراً على استجابات المبحوثين حول محور العدالة التنظيمية.وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(باجودة، ٢٠٠٩م)والتي أشارت إلى وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

ب لأن أفراد الدراسة الذين خبراتهم (من ٢٠ سنة فأكثر) هم أكثر التزاما تنظيمياً ، ووفقاً لهذه النتيجة يتضح أن للخبرة (في الوظيفة الحالية) تأثيراً على استجابات المبحوثين حول محور الالتزام التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الحارثي، ٢٠٠٧م)والتي توصلت إلى وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. إلا أنها تتعارض مع نتيجة دراسة (السبعي ، ٢٠١٢م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في إستجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية،ويمكن أن ينسب هذا التعارض إلى الاختلاف في بيئة وتركيب مجتمعي الدراسة.

ت لأن أفراد الدراسة الذين خبراتهم (من ٢٠ سنة فأكثر) هم الأكثر موافقة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية، وهذا يدل على تأثير مدة الخبرة على استجابات المبحوثين حول محور سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية،ويمكن تفسير ذلك أن طول مدة الخبرة أكسبت هذه الفئة من المبحوثين إلماماً بالجوانب الإيجابية والسلبية لتطبيق هذه السبل مما دفعهم للموافقة بدرجة مرتفعة جداً على عبارات هذا المحور نظراً لاقتناعهم بمناسبتها وفعاليتها في تعزيز إدراكهم للعدالة التنظيمية .

الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

تمهيد

يشتمل هذا الفصل على ملخص لمحتوى الدراسة ، وأهم النتائج التي توصلت إليها ، وأبرز التوصيات و المقترحات في ضوء تلك النتائج.

خلاصة الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول بالإضافة إلي المراجع والملاحق.

فقد تناول الفصل الأول كمدخل للدراسة(مشكلة الدراسة وأبعادها) حيث تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :(ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات المدنية الحكومية بمطار نجران) والذي تفرع منه التساؤلات التالية:

- ما مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران لتطبيقات العدالة التنظيمية ؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين ؟
- ما هي العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟
- ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين ؟
- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية(الوظيفية)؟

وعلى ضوء التساؤلات السابقة حدد الباحث أهداف الدراسة والتي تتمثل في التعرف على مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ،و معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين ، كما هدفت الدراسة

إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين مدركات العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدي موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، وهدفت أيضاً إلى معرفة سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين ،كما هدفت إلى معرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية،ثم تطرق الباحث لأهمية الدراسة ووضح حدودها الموضوعية والبشرية والمكانية و الزمانية ،واختتم الباحث هذا الفصل بتوضيح أهم المصطلحات التي استخدمها في دراسته.

أما الفصل الثاني (الخلفية النظرية) فقد تضمن الإطار النظري للدراسة ،كما أشتمل على الدراسات السابقة للدراسة، وقد قام الباحث بالتعقيب عليها ،كما أورد الباحث نبذة عن الجهات محل الدراسة (الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران).

بينما تناول الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها) والذي بين الباحث فيه أن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي ، وأوضح أن مجتمع الدراسة المستهدف هم (العاملين في الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران)، كما بين الباحث في هذا الفصل كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة).وأوضح الباحث أيضاً كيفية اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ، و كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً ، كما حدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها متناولاً الإجابة على أسئلتها ،وربط تلك النتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قدم الباحث خلاصة الدراسة ، وعرض أهم نتائجها ، ثم قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات.

أهم نتائج الدراسة:

أولا / وصف أفراد الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- أن ما نسبته (٣٩,١%)من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم من ٣٠إلى أقل من ٤٠سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة وعددهم (٥٠) .
- أن ما نسبته(٥٢,٣%)من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي أو اقل وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة وعددهم (٦٧).
- أن ما نسبته(٣٩.٨%)من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يتقاضون راتب شهري من ٩٠٠٠ريال فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة وعددهم (٥١).
- أن ما نسبته(٢٨.١%)من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم في الوظيفة الحالية تتراوح من سنتين إلى أقل من ٨سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة وعددهم (٣٦).

ثانيا : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ما مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ؟

١ -أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على إدراكهم للعدالة التنظيمية بمتوسط عام (٣.٦٤) .

٢ -أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على واحدة من عبارات محور العدالة التنظيمية تتمثل في " تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية ".

٣ -أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على إحدى وعشرون عبارة من عبارات محور العدالة التنظيمية ،والمرتبة أدناه تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة:

- تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة.

- تتناسب ساعات العمل مع المهام التي أكلف بها.
- يتم توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات على العاملين بصورة عادلة.
- يشارك المسئولون ، العاملين معهم في أفراحهم وأحزانهم.
- عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام واحترام.
- اشعر بنزاهة المسئولين في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين.
- تهتم منظمتي بالتظلمات التي ترفع لها من العاملين فيها.
- يتم تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء.
- عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صراحة.
- يناقش المسئول معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.
- يتعامل المسئولون مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة.
- تُشرح القرارات ويزود العاملون بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
- تُتخذ القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية.
- يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية.
- تُتخذ القرارات بناءً على معلومات كاملة ودقيقة.
- أرى أن الراتب الذي احصل عليه مناسب للجهد الذي ابذله في عملي.

- يشرح لي المسئول بشكل واضح أسباب ومبررات أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.
- اشعر بعدالة الراتب والمزايا (حوافز ـ بدلات ـ مكافآت) التي أحصل عليها مقارنة مع زملائي في نفس العمل.
- يُسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسئولين.
- احصل على امتيازات وعلاوات تتناسب مع طبيعة عملي.
- يحرص المسئولون على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

٤ -أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على ثلاثة من عبارات محور العدالة التنظيمية والمرتبة أدناه تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة:

- احصل على مكافآت مقابل الجهود الإضافية التي ابذلها بعدالة.
- عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية.
- احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي بالعمل (مثل الدورات ، الإبتعاث).

السؤال الثاني : ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين ؟

١ -أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين جاء مرتفع بمتوسط عام (٤.٠٥).

٢ -أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على خمس عبارات في محور الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين، والمرتبة أدناه تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة:

- لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة جهة عملي على تحقيق أهدافها.
- يهمني سمعة ومستقبل الجهة التي أعمل بها.
- لدي استعداد في القيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في عملي الحالي.
- أشعر بالانتماء القوى لجهة عملي.
- اشعر بالسعادة للعمل في منظمتي.

٣ -أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على أربع عشرةَ عبارة من عبارات محور الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين، والمرتبة تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة كما يلي :

- اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بجهة عملي.
- اشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة التي أعمل بها.
- يتأثر مستقبلي الوظيفي سلباً إذا تركت العمل في منظمتي الحالية.
- أشعر بأن قرار التحاقي للعمل في هذه المنظمة كان قراراً سليماً.
- أشعر أن بقائي في منظمتي واجب أخلاقي.
- أنا مدين بدرجة كبيرة لمنظمتي.
- التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في منظمتي.
- أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو أردت ذلك ، لأن ذلك سيكلفني كثيراً.

- اشعر بأن أهداف المنظمة تنسجم مع أهدافي.
- اتفق مع مواقف الإدارة تجاه الموضوعات الهامة التي تتعلق بموظفيها.
- أشعر بالذنب إذا تركت العمل في منظمتي.
- تعتبر مشاكل المنظمة التي أعمل بها جزء من مشاكلي الخاصة.
- أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو عرض على عمل في مكان آخر و بمزايا أفضل.
- توفر لي منظمتي مزايا لا تتوفر في غيرها من المنظمات.

السؤال الثالث : ما هي العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم،حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحسن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

السؤال الرابع:ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين ؟

١ -أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جداً على عبارات محور سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية بمتوسط عام (٤.٢٤).

٢ -أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على تسع عبارات من سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية ، والمرتبة تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة كما يلي :

- يساعد التعامل الجيد والعادل بين الرئيس والمرؤوسين في تعزيز إدراك العاملين لعدالة التعاملات.

- يساعد الرضي الوظيفي لدى العاملين في تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية.
- تَحديد مزايا الوظيفة وفق أسس موضوعية يُولد شعور لدى العاملين بعدالة التوزيع.
- تسهم الأنظمة والقوانين العادلة التي تحكم الإجراءات التنظيمية في تعزيز إدراك العاملين لعدالة الإجراءات.
- يساهم وضوح الإجراءات التنظيمية وتوفر المعلومات عنها في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.
- يعمل نظام الحوافز الفعال على تنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.
- يساعد شرح القرارات وإيضاح مبرراتها للعاملين في تنمية إحساسهم بالعدالة التنظيمية.
- يساهم تبادل الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم في التأثير إيجاباً على إحساسهم بالعدالة التنظيمية.
- تساهم جودة بيئة العمل الداخلية في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

٣ -أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على خمس من سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية،والمرتبة تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة كما يلي :

- يساعد الأسلوب التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.
- يؤدي إتباع سياسة الشفافية في تقييم الأداء إلى تعزيز إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.

- احترام حرية التعبير للعاملين عند بروز الخلافات يعمق قيم العدالة التنظيمية.
- تساعد القيادة الديمقراطية في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.
- يساعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية.

السؤال الخامس : هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية ؟

١ -هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر ،فقد أظهرت نتائج الدراسة أن :

- أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة أكثر إدراكاً للعدالة التنظيمية.
- أن أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر هم الأكثر التزاما تنظيمياً.
- أن أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر هم الأكثر موافقة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية.

٢ -هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ،فقد أظهرت نتائج الدراسة أن :

- أفراد الدراسة الذين تعليمهم ثانوي فأقل أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية .
- أفراد الدراسة الذين تعليمهم ثانوي فأقل هم الأكثر التزاما تنظيمياً .
- أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم هم الأكثر موافقة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية.

٣ -هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الراتب الشهري ،فقد أظهرت نتائج الدراسة أن :

- أفراد الدراسة الذين دخلهم الشهري من ٩٠٠٠ ريال فأكثر أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية.

- أفراد الدراسة الذين دخلهم الشهري من ٣٠٠٠ إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال هم الأكثر التزاما تنظيمياً.
- أفراد الدراسة الذين دخلهم الشهري من ٦٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال هم الأكثر موافقة على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية.

٤ -هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية ،فقد أظهرت نتائج الدراسة أن :

- أفراد الدراسة الذين خبراتهم (من ٢٠ سنة فأكثر) هم أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية.
- أفراد الدراسة الذين خبراتهم (من ٢٠ سنة فأكثر) هم الأكثر التزاما تنظيمياً .
- أفراد الدراسة الذين خبراتهم (من ٢٠ سنة فأكثر) هم الأكثر موافقة على عبارات محور سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية.

توصيات الدراسة :

بناءاً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

١ -تبنى نظام يسهم في تعزيز مدركات العدالة التنظيمية التي أوردتها الدراسة ومتابعة توظيفها لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ،أو إعادة النظر في الأنظمة القائمة بما يضمن :

- تحديد معايير واضحة ومحددة للحوافز المادية والمعنوية .
- التأكد من حصول كل موظف على المزايا الوظيفية التي يستحقها .
- إعطاء حرية التعبير وتقديم التفسيرات والتبريرات المتعلقة بالقرارات الخاصة بالعاملين إذا دعت الحاجة مما يساهم تعزيز الثقة بالمسئولين .
- حصول كل فرد على فرصة عادلة لتطوير ذاته أسوة بزملائه .
- وضع معايير واضحة وعادلة تحكم الإجراءات التنظيمية وتوفير المعلومات اللازمة عنها عند الحاجة .

٢ -وضع خطة لرفع مدركات العدالة التي كشفت الدراسة عن وجودها بدرجة متوسطة وهي:

- العبارة رقم (٨) : " احصل على مكافآت مقابل الجهود الإضافية التي ابذلها بعدالة " بمتوسط حسابي (٣.٣٨ من ٥) .
- العبارة رقم (١٩) : " عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية " بمتوسط حسابي(٣.٣٤ من ٥).
- العبارة رقم (١٠) : " احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي بالعمل (مثل الدورات ، الابتعاث) " بمتوسط حسابي (٣.١٠ من ٥).

٣ -عقد دورات تدريبية تعنى بتوعية الرؤساء بأهمية تطبيق العدالة التنظيمية وبيان دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين .

٤ -الاهتمام بالعاملين ومراعاة مطالبهم الشخصية عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائف بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للعمل أو يؤثر على حقوق الآخرين .

٥ -وضع أدلة إرشادية توضح لوائح العمل وإجراءات التظلم والشكاوي والتأكد من حصول العاملين عليها .

٦ -توفير توصيف وظيفي لكل موظف يسلم له عند التعيين ، بحيث يتضمن المهام والمسؤوليات الرسمية للوظيفة التي عين عليها .

٧ -العمل على توفير الوسائل التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي نظراً لإنعكساته الإيجابية على مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

٨ -الاهتمام بتحسين جودة بيئة العمل الداخلية نظراً لإنعكساتها الإيجابية على مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

مقترحات الدراسة :

- إجراء دراسة عن دور مدركات العدالة التنظيمية في الحد من الضغوط العمل.
- إجراء دراسة حول تأثير الأنماط القيادية على تطبيقات العدالة التنظيمية لدى العاملين .
- إجراء دراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مدركات العدالة التنظيمية لدى العاملين .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً : المصادر

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

ثانياً : المراجع

- الأحمدي ، طلال بن عايد (٢٠٠٤م) . الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة . **المجلة العربية للإدارة** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلد (٢٤) عدد (١) .
- إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي (٢٠١١م) . دليل استرشادي لكتابة الرسائل العلمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ، (ط٣) . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- أنيس وآخرون (١٩٨٩م).المعجم الوسيط ، الجزء الثاني.اسطنبول: دار الدعوة.
- باجوده ، ندى بنت حسن (٢٠٠٩ م) . واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى : كلية التربية . مكة المكرمة .
- باعلوي ،محمد سليمان (٢٠١١م). واقع الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع في المنظمات. رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
- البقمي ، سعد تراحيب (٢٠١٢م) . الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
- البقمي ، ماجد شجاع (٢٠١١م) .القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .

ـ الثمالي ، عبد الله محمد (٢٠٠٢م) . علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .

-جاب الله،محمد رفعت(١٩٩١م)محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الاداء .**المجلة العلمية** ،جامعة قطر:كلية الإدارة والاقتصاد ،العدد٢.

- الجضعي،خالد سعد(٢٠٠٥م).تقنيات صنع القرار :تطبيقات حاسوبية.دار الأصحاب للنشر والتوزيع،الجزء ٢.

ـ الجعيد ، عوض بن عتيق (٢٠٠٤م) . العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك سعود : كلية العلوم الإدارية .الرياض.

- جودة ،إيمان ؛ اليافي ، رندة (٢٠٠٦م) .دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية .**مجلة جامعة الملك سعود** ،مجلد (١٩) العلوم الإدارية (١) .الرياض.

ـ الحارثي ، عيسى بن أحمد (٢٠٠٧م) . الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى : كلية التربية . مكة المكرمة .

ـ الحربي ، مقبل ضيف الله (٢٠٠٦م) . أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك عبد العزيز :كلية الاقتصاد والإدارة .

- حموده،عبد الناصر محمد (١٩٩٩م) حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويت ، مجلد (٦) عدد (٢) .

- الحميدي ، منال بنت حسين (٢٠١٢م) . العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة أم القرى : كلية التربية.
- حواس ، أميرة محمد (٢٠٠٣م) . أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة القاهرة : كلية التجارة.القاهرة .
- الخطوط الجوية العربية السعودية (٢٠١٢م) نبذة تاريخية عن الخطوط الجوية العربية السعودية .الرياض: الخطوط الجوية العربية السعودية.
- خليفة،عبداللطيف(١٩٩٧م).محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة:دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة.**المجلة العربية للعلوم الإدارية** ،جامعة الكويت،مجلد (٥) عدد(١).
- درويش ، محمد أحمد (٢٠٠٨م) . نظرية الالتزام التنظيمي ، (ط١) . القاهرة : عالم الكتب .
- رشيد،مازن فارس(٢٠٠٤م).الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويت ، مجلد (١١) عدد (١) .
- رشيد،مازن فارس(٢٠٠٤م).إدارة الموارد البشرية:الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية.الرياض:العبيكان.
- رفاعي ، رجب حسنين (٢٠٠٩م) . تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته . **المجلة العربية للإدارة** (مقبول للنشر) ،القاهرة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،إصدار خاص.
- ريان ، عادل ريان (٢٠٠٠م) . محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه . **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويت ، مجلد (٧) عدد (٣) .
- زايد ، عادل محمد (٢٠٠٦م) . العدالة التنظيمية ، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- زايد ، عادل محمد (١٩٩٩م).تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية :دراسة ميدانية. **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين** ،جامعة القاهرة:كلية التجارة،العدد(٥٤)،السنة (٣٩).
- زايد ، عادل محمد (١٩٩٥م) . تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويت ، مجلد (٢) عدد (٢) .
- الزهراني ، سعيد محمد (١٩٩٧م). معوقات التنسيق بين الأجهزة الأمنية في المطارات بالمملكة وعلاقتها بكفاءة الاداء. رسالة ماجستير (غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض.
- السبعي ، سعيد بن فايز (٢٠١٢م) . العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى : كلية التربية . مكة المكرمة .
- السواط،طلق؛سندي،طلعت؛الشريف،طلال (٢٠٠٧م). الإدارة العامة:المفاهيم – الوظائف-الأنشطة،(ط٣).جدة:دار الحافظ.
- الشتري ، فيصل بن ناص (٢٠١٠م) . العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية : دراسة ميدانية على وزارة الخدمة المدنية فرع مكة المكرمة . رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الملك عبد العزيز . جدة .
- الشلهوب ، ثامر بن مساعد (٢٠١١م) . مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
- الشريف،طلال(٢٠٠٤م).الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.رسالة ماجستير (غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض.

ـ الشمري ، أحمد بن صالح (٢٠١١م) . مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء من وجهة نظر المبحوثين في المديرية العامة للجوازات ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
ـ الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٧م) . بحوث إدارية محكمة (٣) الطبعة (١) . الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
ـ الطجم ، عبد الله عبد الغني (١٩٩٦م) . قياس قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية . **المجلة العربية للعلوم الإدارية** . جامعة الكويت ، مجلد (٤) عدد (١) .
- الطحيح،سالم مرزوق؛محمد،علي حسين (٢٠٠٣م)العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية:دراسة على منظمات الأعمال الكويتية. **دورية الإداري** ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عدد (٩٤) ،السنة (٢٥).
ـ عبد الرحمن ، طارق عطية (٢٠١١م) . أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي . **دورية الإدارة العامة** ، معهد الإدارة ، الرياض ، مجلد (٥٢) عدد (١) .
- عبودي زيد(٢٠٠٦م).معجم مصطلحات الإدارة العامة،(ط ١).عمان:كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
ـ عبيدات ، ذوقان ؛ وعدس ، عبد الرحمن ؛ وعبد الحق ، كايد (٢٠٠٥م) . البحث العلمي . مفهومه وأدواته وأساليبه ، (ط٩) . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
ـ العتيبي ، تركي دعيج (١٤٢٠هـ) . قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجمارك وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية . بحث دبلوم عالي (غير منشور) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- العتيبي،سعود؛السواط،طلق عوض الله(١٤١٨هـ).الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. **دورية الإداري** ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عدد (٧) ،السنة (١٩).

- العجمي ، راشد شبيب (١٩٩٨م) . تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . **دورية الإداري** ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عدد (٧٢) ،السنة (٢٠).
- العنزي ، عطا الله بن فاحس (٢٠٠٨م) . اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة أم القرى . مكة المكرمة .
- العواد ، فؤاد بن عبد الله ؛ والهران ، محمد بن عبد الله (٢٠٠٦م) . العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود . **نشرة بحثيه محكمة** ، جامعة الملك سعود . الرياض .
- العوفي ، محمد بن غالب (٢٠٠٥م) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
- الغامدي ، سعيد بن غرم الله (٢٠١٢م) .مدى الالتزام بمعايير اختيار القيادات الإدارية الوسطى وعلاقته بواقع العدالة التنظيمية . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
- الغامدي ، سعيد محمد (١٤٣٠هـ) .النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى : كلية التربية . مكة المكرمة .
- الفضلي ، فضل صباح ؛ والعنزي ، عوض خلف (٢٠٠٧م) . العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت . **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويت ، مجلد (١٤) عدد (١) .
- الفضلي ، فضل صالح (١٩٩٧م) . علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية . **دورية الإدارة العامة** ، معهد الإدارة ، الرياض ، مجلد (٣٧) عدد (١) .

ـ فلمبان ، إيناس فؤاد (٢٠٠٨م) . الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى : كلية التربية . مكة المكرمة .
- الفهداوي ، فهمي خليفة ؛ القطاونة ،نشأت (٢٠٠٤م) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي :دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. **المجلة العربية للإدارة** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلد (٢٤) عدد (٢) .
ـ القحطاني ، محمد علي (٢٠٠١م) . أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
ـ قنديلجي ، عامر (٢٠٠٧م) . البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
ـ الكبيسي ، عامر خضير (٢٠١١م) . الإدارة العامة الجديدة ، مقوماتها ، قيمها ، وقواها ، (ط١) . الرياض : مؤسسة اليمامة الصحفية .
- الكبيسي،عامر خضير (٢٠٠٥م).إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مجمع اللغة العربية (١٩٨٥م). المعجم الوسيط، (ط٣).الجزء (٢).القاهرة:دار عمران.
- محارمة ،ثامر محمد (٢٠٠٠م). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية. **دورية الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، مجلد (٤٠) عدد (٢) .
ـ المسدي ، عادل عبد المنعم (٢٠١١م) . أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي . **دورية الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، مجلد (٥١) عدد (٢) .

- ابن منظور،أبي الفضل جمال الدين محمد(١٩٩٣م).لسان العرب:تهذيب لسان العرب .بيروت:دار الكتب العلمية(الجزء ٢).

- ابن منظور(٦٣٠-٧١١).لسان العرب:تنسيق وتعليق وفهرست(علي شيري)..بيروت:دار إحياء التراث العربي،مؤسسة التاريخ العربي. المجلد (٩)

- نعساني ، عبد المحسن (٢٠٠٧م) . اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي . **مجلة بحوث جامعة حلب** ، جامعة حلب ، العدد (٤٧) .

- نعساني ، عبد المحسن ؛ واليوسفي ، أحمد (٢٠٠٢م) . اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية . **مجلة بحوث جامعة حلب** ، جامعة حلب ، العدد (٣٢) .

- النعيم ، عبد اللطيف بن صالح (٢٠٠٩م) . العلاقة بين أساليب تصميم سياسات الموارد البشرية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة السعودية . **دورية الإداري** ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عدد (١١٩) ،السنة(٣١).

- وادي،رشيد عبداللطيف (د.ت) .العدالة التنظيمية :دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/١٠/٢٩م من موقع

http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/٢٠١٠/٠٢/Org._Justice.pdf

- الوزان ، خالد محمد (٢٠٠٦م) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .

- اليامي ، أحمد بن مداوس (٢٠٠٨م) . مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين . **دورية الإدارة العامة** ، معهد الإدارة ، الرياض ، مجلد (٤٨) عدد (٣) .

- يوسف ، درويش عبد الرحمن (١٩٩٩م) . العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية . **دورية الإدارة العامة** ، معهد الإدارة ، الرياض ، مجلد (٣٩) عدد (٣) .

ـ يوسف ، درويش عبد الرحمن (١٩٩٩م) . تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي .**المجلة العربية للعلوم الإدارية**،جامعة الكويت،مجلد(٦)عدد(١) .

<u>المواقع الالكترونية</u>

- موقع الهيئة العامة للأرصاد الجوية وحماية البيئة (www.pme.gov.sa).

- موقع الهيئة العامة للطيران المدني(www.gaca.gov.sa).

الملاحق

الملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها المبدئية

الملحق رقم (٢) قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم (٣) الاستبانة في صورتها النهائية

الملحق رقم (١)
الاستبانة في صورتها المبدئية

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم سعادة الدكتور / الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

سيقوم الباحث بمشيئة الله بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بعنوان (**مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران**) من خلال طرح التساؤلات التالية :

١. ما مدى إدراك الموظفين المدنيين بمطار نجران لتطبيقات العدالة التنظيمية ؟
٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟
٣. ما هي العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟
٤. ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ؟
٥. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية (الوظيفية) ؟

ونظراً لأهمية رأيكم في التأكد من مدى قدرة أداة الدراسة (الاستبانة) في تحقيق الهدف الذي أعدت من أجله ، آمل من سعادتكم التكرم بإبداء مرئياتكم حول الاستبانة المرفقة .علما بأن الباحث سوف يستخدم مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى موافقة المبحوثين على عبارات الاستبانة .

مع خالص شكري وتقديري لسعادتكم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للحكم على مدى صلاحية الاستبانة ، سائلاً الله العلي القدير أن يجعل ذلك في موازين حسناتكم.

الباحث / سعيد محمد عايض الأسمري

للتواصل / ٠٥٠٧٧٧٩٢٦٩ s٥٩٥٩@hotmail.com

الجزء الأول : البيانات الأولية :

ضع علامة (√) في الخانة التي تناسبك .

أولاً . العمر :

١. ☐ قل من ٣٠ سنة   ٢. ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

٣. ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة   ٤. ☐ من ٥٠ سنة فأكثر

ثانياً . المؤهل العلمي :

١. ☐ ثانوي أو اقل   ٢. ☐ دبلوم

٣. ☐ بكالوريوس   ٤. ☐ ماجستير

٥. ☐ توراه أو أعلى

ثالثاً . الراتب الشهري :

١. ☐ أقل من ٣٠٠٠ ريال

٢. ☐ من ٣٠٠٠ إلى ٦٠٠٠ ريال

٣. ☐ من ٦٠٠٠ إلى ٩٠٠٠ ريال

٤. ☐ من ٩٠٠٠ ريال فأكثر

رابعاً . عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :

١. ☐ قل من سنتين

٢. ☐ من سنتين إلى أقل من (٦) سنوات

٣. ☐ ن (٦) إلى أقل من (١٠) سنوات

٤. ☐ من (١٠) إلى أقل من (١٤) سنة

٥. ☐ ١٤) سنة

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية :

فيما يلي بعض العبارات التي تتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - عدالة التعاملات) فضلاً حدد مدى موافقتك على العبارات التالية،وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظركم الخاصة .

العبارات	مدى وضوح العبارة		علاقة العبارة بالمحور		الملاحظات
	واضحة	غير واضحة	لها علاقة	ليس لها علاقة	
١- تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة					
٢- تتناسب ساعات العمل مع المهام التي أكلف بها					
٣- تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية					
٤- يتم توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات على العاملين بصورة عادلة					
٥- أرى أن الراتب الذي احصل عليه مناسب للجهد الذي ابذله في عملي .					
٦- احصل على امتيازات وعلاوات تتناسب مع طبيعة عملي .					
٧- يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية.					
٨- احصل على المكافأة مقابل الجهود الإضافية التي ابذلها بعدالة .					
٩- اشعر بعدالة الراتب والمكافآت (حوافز - بدلات) التي أحصل عليها مقارنة مع زملائي في نفس العمل .					
١٠- لا اشعر بفرق بيني وبين زملائي فيما أكلف به من مهام .					
١١- احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي بالعمل (مثل الدورات ، الابتعاث) .					
١٢- تُتخذ القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية .					
١٣- يحرص المسؤلون على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .					
١٤- تُتخذ القرارات بناءً على معلومات كاملة ودقيقة .					
١٥- تُشرح القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات .					
١٦- يتم تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة					

واللوائح على جميع العاملين دون استثناء أو تمييز .					
١٧- يُسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة أو مناقشة القرارات التي يصدرها المسؤولين .					
١٨- يتمتع العاملون بحرية واسعة للابداع والابتكار.					
١٩- عندما يتخذ المسؤول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام واحترام .					
٢٠- عندما يتخذ المسؤول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صراحة .					
٢١- عندما يتخذ المسؤول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية .					
٢٢- يناقش المسؤول معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .					
٢٣- يشرح لي المسؤول بشكل واضح أسباب ومبررات أي قرار يتخذ بالنسبة الوظيفي .					
٢٤- عندما يتخذ المسؤول قراراً متعلقاً بوظيفتي يبدي اهتماماً بحقوقي كموظف .					
٢٥- يتعامل المسؤلون مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة .					
٢٦- تهتم الإدارة بالتظلمات التي ترفع لها من العاملين بالمنظمة .					
٢٧- يشارك المسؤلون، العاملين معهم في أفراحهم وأحزانهم .					
٢٨- اشعر بنزاهة المسؤلين في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين .					

المحور الثالث : مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي بشكل عام ،فضلاً ضع علامة (√) في الخانة التي تحدد مدى موافقتك لتلك العبارات والتي تراها مناسبة من وجهة نظركم الخاصة.

العبارات	مدى وضوح العبارة		علاقة العبارة بالمحور		الملاحظات
	واضحة	غير واضحة	لها علاقة	ليس لها علاقة	
١- لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة جهة عملي على تحقيق أهدافها .					
٢- لدي استعداد في القيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في عملي الحالي .					
٣- اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بجهة عملي .					
٤- أشعر بالانتماء القوى لجهة عملي .					
٥- اشعر بأن أهدافي تتطابق مع أهداف المنظمة التي أعمل بها .					
٦- اشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة التي أعمل بها .					
٧يهمني سمعة ومستقبل الجهة التي أعمل بها .					
٨- اشعر بالسعادة للعمل في منظمتي .					
٩- تعتبر مشاكل المنظمة التي أعمل بها جزء من مشاكلي الخاصة .					
١٠- أشعر بأن قرار التحاقي للعمل في هذه المنظمة كان قراراً سليماً .					
١١- اتفق مع مواقف الإدارة تجاه الموضوعات الهامة التي تتعلق بموظفيها .					
١٢- توفر لي منظمتي مزايا لا تتوفر في غيرها من المنظمات .					
١٣- لا أفكر في ترك العمل حتى لو عرض على عمل في مكان آخر و بأجر أعلى .					
١٤- أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو أردت ذلك ، لأن ذلك سيكلفني كثيراً.					
١٥- تتأثر حساباتي سلباً إذا تركت العمل في منظمتي الحالية .					
١٦- أشعر أن بقائي في منظمتي واجب أخلاقي.					
١٧- أشعر بالذنب إذا تركت العمل في منظمتي.					
١٨- أنا مدين بدرجة كبيرة لمنظمتي .					
١٩- التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في منظمتي.					

المحور الرابع : سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين.

فضلاً ضع علامة (√) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم.

العبارات	مدى وضوح العبارة		علاقة العبارة بالمحور		الملاحظات
	واضحة	غير واضحة	لها علاقة	ليس لها علاقة	
١- يساعد الرضا الوظيفي لدى العاملين في تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية .					
٢- تسهم الأنظمة والقوانين العادلة التي تحكم الإجراءات التنظيمية في تعزيز إدراك العاملين لعدالة الإجراءات .					
٣- يساعد التعامل الجيد والعادل بين الرئيس والمرؤوسين في تعزيز إدراك العاملين لعدالة التعاملات .					
٤- تَحديد المخرجات وفق أسس موضوعية يُولد شعور لدى العاملين بعدالة التوزيع .					
٥- يساعد الأسلوب التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .					
٦- تساهم جودة بيئة العمل الداخلية في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .					
٧- يعمل نظام الحوافز الفعال على تنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.					
٨- يساهم وضوح الإجراءات التنظيمية وتوفر المعلومات عنها في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية .					
٩- تساعد القيادة الديمقراطية في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.					
١٠- يساهم تبادل الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم في التأثير إيجاباً على إحساسهم بالعدالة التنظيمية.					
١١- احترام حرية التعبير للعاملين عند بروز الخلافات يعمق قيم العدالة التنظيمية.					
١٢- يساعد شرح القرارات وإيضاح مبرراتها للعاملين في تنمية إحساسهم بالعدالة التنظيمية.					
١٣- يؤدي إتباع سياسة العلنية في تقييم الأداء إلى تعزيز إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.					
١٤- يساعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية.					

الملحق رقم (٢) قائمة بأسماء المحكمين

م	الاســـــــــــم	الوظيفة
١	أ.د. محمد سيد حمزاوي	أستاذ الإدارة العامة – رئيس قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٢	أ.د.أحمد عودة عبدالمجيد عودة	استاذ مناهج البحث العلمي – جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٣	أ.د.تحسين احمد الطراونة	استاذ الادارة العامة - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٤	أ.د. احمد عبد العزيز الأصفر	عضو هيئة التدريس- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٥	اللواء د. سعد بن علي الشهراني	وكيل كلية الدراسات العليا - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٦	اللواء د. فيصل بن حسن حامد	عضو هيئة التدريس- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٧	د. ابراهيم عبدالله الماحي	وكيل كلية التدريب - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٨	اللواء د. سعيد بن محمد الغامدي	مساعد مدير كلية الملك فهد الأمنية للشؤون التعليمية
٩	د .عبدالله شلبي	عضو هيئة التدريس- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

الملحق (٣)
الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم /　　　　　　　　　　　　حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته　　　　　　وبعد :

سيقوم الباحث بمشيئة الله بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بعنوان(مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران) .

ويسعدني أن تكون أحد المساهمين في إنجاح هذه الدراسة من خلال إجابتك على هذه الاستبانة ، لذا آمل منكم التكرم باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم بكل صدق وموضوعية حتى تتمكن هذه الدراسة من الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تحقيق أهدافها.

وتقبلوا شكري وتقديري لحسن تعاونكم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات الاستبانة ، والباحث يؤكد لكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط وستكون موضع السرية التامة.

نموذج للإجابة

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
١- عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام واحترام .		✓			
٢- عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صراحة .	✓				
٣- يناقش المسئول معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .				✓	

الباحث / سعيد محمد عايض الأسمري

للتواصل / ٠٥٠٧٧٧٩٢٦٩　s٥٩٥٩@hotmail.com

أولاً : البيانات الأولية :

ضع علامة (✓) في الخانة التي تناسبك .

أولاً . العمر :

١. ☐ أقل من ٣٠ سنة
٢. ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٣. ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
٤. ☐ من ٥٠ سنة فأكثر

ثانياً . المؤهل العلمي :

١. ☐ ثانوي أو اقل
٢. ☐ دبلوم
٣. ☐ بكالوريوس
٤. ☐ ماجستير
٥. ☐ دكتوراه

ثالثاً . الراتب الشهري :

١. ☐ أقل من ٣٠٠٠ ريال
٢. ☐ من ٣٠٠٠ إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال
٣. ☐ من ٦٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال
٤. ☐ من ٩٠٠٠ ريال فأكثر

رابعاً . عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :

١. ☐ أقل من سنتين
٢. ☐ من سنتين إلى أقل من (٨) سنوات
٣. ☐ من (٨) إلى أقل من (١٤) سنوات
٤. ☐ من (١٤) إلى أقل من (٢٠) سنة
٥. ☐ (٢٠) سنة فأكثر.

ثانياً : محاور الدراسة

المحور الأول : مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية :

فيما يلي بعض العبارات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية ، فضلاً حدد مدى موافقتك على العبارات التالية،وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظركم الخاصة .

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
١- تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة					
٢- تتناسب ساعات العمل مع المهام التي أكلف بها					
٣- تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية					
٤- يتم توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات على العاملين بصورة عادلة.					
٥- أرى أن الراتب الذي احصل عليه مناسب للجهد الذي ابذله في عملي .					
٦- احصل على امتيازات وعلاوات تتناسب مع طبيعة عملي .					
٧- يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية.					
٨- احصل على مكافآت مقابل الجهود الإضافية التي ابذلها بعدالة .					
٩- اشعر بعدالة الراتب والمزايا (حوافز - بدلات - مكافآت) التي أحصل عليها مقارنة مع زملائي في نفس العمل .					
١٠- احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي بالعمل (مثل الدورات ، الابتعاث) .					
١١- تُتخذ القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية .					
١٢- يحرص المسئولون على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .					
١٣- تُتخذ القرارات بناءً على معلومات كاملة ودقيقة .					
١٤- تُشرح القرارات ويزود العاملون بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات .					

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
١٥- يتم تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء .					
١٦- يُسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسئولين .					
١٧- عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام واحترام .					
١٨- عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صراحة .					
١٩- عندما يتخذ المسئول قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية .					
٢٠- يناقش المسئول معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .					
٢١- يشرح لي المسئول بشكل واضح أسباب ومبررات أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي .					
٢٢- يتعامل المسئولون مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة .					
٢٣- تهتم منظمتي بالتظلمات التي ترفع لها من العاملين فيها .					
٢٤- يشارك المسئولون ، العاملين معهم في أفراحهم وأحزانهم .					
٢٥- اشعر بنزاهة المسئولين في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين .					

المحور الثاني: مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي بشكل عام ،فضلاً ضع علامة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظركم الخاصة.

العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١ـ لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة جهة عملي على تحقيق أهدافها .					
٢ـ لدي استعداد في القيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في عملي الحالي .					
٣ـ اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بجهة عملي .					
٤ـ أشعر بالانتماء القوى لجهة عملي .					
٥ـ اشعر بأن أهداف المنظمة تنسجم مع أهدافي .					
٦ـ اشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة التي أعمل بها .					
٧ـيهمني سمعة ومستقبل الجهة التي أعمل بها .					
٨ـ اشعر بالسعادة للعمل في منظمتي .					
٩ـ تعتبر مشاكل المنظمة التي أعمل بها جزء من مشاكلي الخاصة .					
١٠ـ أشعر بأن قرار التحاقي للعمل في هذه المنظمة كان قراراً سليماً .					
١١ـ اتفق مع مواقف الإدارة تجاه الموضوعات الهامة التي تتعلق بموظفيها .					
١٢ـ توفر لي منظمتي مزايا لا تتوفر في غيرها من المنظمات .					
١٣ـ أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو عرض على عمل في مكان آخر و بمزايا أفضل.					
١٤ـ أشعر أنه من الصعب ترك عملي الحالي حتى لو أردت ذلك ، لأن ذلك سيكلفني كثيراً.					
١٥ـ يتأثر مستقبلي الوظيفي سلباً إذا تركت العمل في منظمتي الحالية .					
١٦ـ أشعر أن بقائي في منظمتي واجب أخلاقي.					
١٧ـ أشعر بالذنب إذا تركت العمل في منظمتي.					
١٨ـ أنا مدين بدرجة كبيرة لمنظمتي .					
١٩ـ التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في منظمتي.					

المحور الثالث : سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين.

فضلاً ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم.

العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١- يساعد الرضا الوظيفي لدى العاملين في تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية .					
٢- تسهم الأنظمة والقوانين العادلة التي تحكم الإجراءات التنظيمية في تعزيز إدراك العاملين لعدالة الإجراءات .					
٣- يساعد التعامل الجيد والعادل بين الرئيس والمرؤوسين في تعزيز إدراك العاملين لعدالة التعاملات .					
٤- تَحديد مزايا الوظيفة وفق أسس موضوعية يُولد شعور لدى العاملين بعدالة التوزيع .					
٥- يساعد الأسلوب التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .					
٦- تساهم جودة بيئة العمل الداخلية في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .					
٧- يعمل نظام الحوافز الفعال على تنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.					
٨- يساهم وضوح الإجراءات التنظيمية وتوفر المعلومات عنها في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية .					
٩- تساعد القيادة الديمقراطية في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.					
١٠- يساهم تبادل الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم في التأثير إيجاباً على إحساسهم بالعدالة التنظيمية.					
١١- احترام حرية التعبير للعاملين عند بروز الخلافات يعمق قيم العدالة التنظيمية.					
١٢- يساعد شرح القرارات وإيضاح مبرراتها للعاملين في تنمية إحساسهم بالعدالة التنظيمية.					
١٣- يؤدي إتباع سياسة الشفافية في تقييم الأداء إلى تعزيز إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.					
١٤- يساعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية.					